

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**COMPARTILHAMENTO DE TRANSPORTES ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**  
**CONCORRENTES**

**HAMILTON ALMEIDA VIANNA COSTA**

Florianópolis, junho de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

**COMPARTILHAMENTO DE TRANSPORTES ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS  
CONCORRENTES**

**HAMILTON ALMEIDA VIANNA COSTA**

Disciplina

Estágio II – CAD 5400

Turma - 900

Orientado por

Prof. Raimundo Nonato de O. Lima

Área de atuação

Administração geral

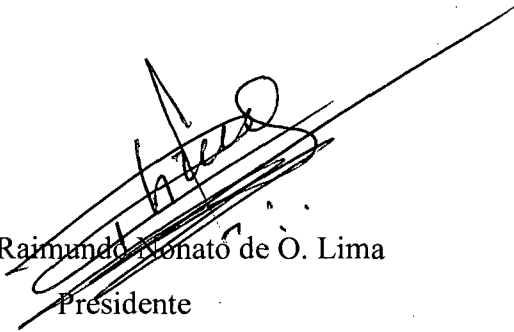
Florianópolis, junho de 2001.

Trabalho de conclusão das atividades de estágio, desenvolvidas na Disciplina Estágio Supervisionado, 9ª fase, turma 900, do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

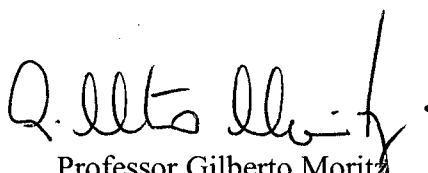
Nota \_\_\_\_\_.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota 9.0 ao aluno Hamilton Almeida Vianna Costa, na disciplina de Estágio II – CAD 5400.

Banca Examinadora:



Professor Raimundo Nonato de O. Lima  
Presidente



Professor Gilberto Moritz  
Membro



Professor Luiz Salgado Klaes  
Membro

Este trabalho é dedicado a  
Nelci, minha esposa e às  
minhas filhas Danielle e  
Michelle pela paz,  
estímulo e compreensão  
que me transmitem.

## **AGRADECIMENTOS**

- A Deus, pois dele tudo emana;
- Aos meus familiares, que tanto torceram, incentivaram e contribuíram para este momento;
- Aos meus colegas e professores, que durante todo o curso me ajudaram e incentivaram na minha formação;
- Ao Professor Raimundo Nonato, pela orientação dada.

**ÍNDICE**

<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>x</b>
<b>SUMÁRIO</b>	<b>xi</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo Geral	3
2.2 Objetivos Específicos	3
<b>3 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>4</b>
2.1 Planejamento	4
2.2 Parceria e aliança	7
2.3 Terceirização de serviços	9
2.4 Estrutura organizacional	11
2.5 Técnicas de operacionalização de serviços	12
2.5.1 Análise de custos	12
2.5.2 Orçamento	16
2.5.3 Sistemas de rateio	20
2.6 Qualidade total	21
2.6.1 A qualidade e as organizações	22
2.6.2 Bases históricas da gestão da qualidade	23
2.6.3 Ferramentas da qualidade	24
2.6.3.1 Ferramentas auxiliares	24
2.6.3.2 Ferramentas principais	25
<b>3 METODOLOGIA DO TRABALHO</b>	<b>29</b>

<b>4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b>	<b>31</b>
4.1 Histórico	31
4.1.1 Filosofia e Objetivo	33
4.1.2 Normas e Diretrizes	33
4.1.3 Organização	34
4.1.4 Atribuições	35
4.2 Planejamento e controle	37
4.2.1 Fluxograma de planejamento e controle	38
4.2.2 Definição do negócio	39
4.2.3 Missão	39
4.2.4 Princípios	39
4.2.5 Análise do ambiente	40
4.2.6 Objetivos	42
4.2.7 Estratégias	42
4.2.8 Plano de ação	42
4.2.9 Orçamento	43
4.2.10 Execução	43
4.2.11 Controle	43
4.3 Parceria e aliança	44
4.4 Terceirização dos serviços	45
4.5 Estrutura organizacional	46
4.6 Operacionalização dos serviços	47
4.6.1 Análise dos custos	49
4.6.2 Orçamento	51
4.6.3 Sistemas de rateio	55
4.7 Qualidade na prestação dos serviços	57
4.7.1 Qualidade centrada no cliente	57
4.7.2 Liderança	58
4.7.3 Melhoria contínua	59
4.7.4 Participação e desenvolvimento dos funcionários	59
4.7.5 Resposta rápida	60
4.7.6 Qualidade no projeto e prevenção de problemas	60



4.7.7 Desenvolvimento de parcerias	61
4.7.8 Orientação para resultados	61
<b>5 ANÁLISE</b>	<b>62</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b>	<b>63</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>64</b>
<b>8 ANEXOS</b>	<b>66</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fluxograma de planejamento e controle	38
Quadro 2 - Análise externa	41
Quadro 3 - Análise interna	41
Quadro 4 - Ficha de composição de custos	50
Quadro 5 - Orçamento	53
Quadro 6 - Ficha de rateio	55

## SUMÁRIO

O presente trabalho refere-se a elaboração de um processo de criação e implementação de um sistema compartilhado de transporte de malotes e materiais entre instituições financeiras do Estado de Santa Catarina, a fim de estas sejam capazes de proporcionar a seus clientes internos maior tranquilidade, segurança e agilidade no desempenhar de suas atividades-fim, ou seja, operações de intermediação financeira com seus clientes externos. Todo o trabalho foi desenvolvido em torno de um referencial teórico, com o propósito de efetuar uma comparação com o cenário apresentado pelo processo, no sentido de refletir propostas e procedimentos para a consecução dos objetivos.

## 1 INTRODUÇÃO

Pressionadas pela velocidade das mudanças atuais, as empresas estão buscando responder aos novos desafios. Potencializar o desempenho, diminuir os custos, aumentar a variedade de produtos e personalizar o atendimento são algumas das estratégias que vêm sendo adotadas para garantir a competitividade. Paradoxalmente, essa competição cada vez mais acirrada dificulta a própria sobrevivência das empresas.

Cooperação, união, parceria, Essas palavras não são “novidades” no glossário da gestão empresarial. Entretanto, foi precisamente a intensificação da concorrência ocorrida nas últimas décadas que transformou essas estratégias de atuação em atraentes e eficazes ferramentas de fortalecimento das empresas no mercado atual.

“Se você não pode vencê-lo, junte-se a ele”, dita a sabedoria popular. No mundo, empresas deixam de se relacionar como rivais e aprendem que, juntas, é possível extrair um melhor proveito das oportunidades e realizar excelentes negócios. E é justamente baseado nesse cenário que o trabalho foi realizado.

Em primeiro lugar, será mostrada uma revisão da literatura em que foram elencadas idéias de diversos estudiosos sobre temas como planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional, parceria, terceirização, criação de novas empresas prestadoras de serviços, qualidade total e métodos operacionais de concretização de processos específicos, tais como: orçamento, custos e sistema de rateio.

A metodologia aplicada teve a pesquisa de campo como base, com os dados secundários disponíveis, já que neste caso, o planejamento foi realizado com antecedência e os números foram calculados de acordo com a disponibilidade orçamentária de cada instituição financeira. Além disso, a forma de rateio de despesas foi previamente acordada entre os participantes de acordo com orientações recebidas de suas respectivas administrações e as regras definidas por Órgão competente (Banco Central e Grupo Consultivo para Assuntos de Compensação, sediado em Brasília). Foram realizadas algumas entrevistas informais com participantes e usuários, de modo a colher opiniões e necessidades sobre a montagem da linha de trabalho.

A partir daí, os dados foram compilados e, com as informações colhidas, pode-se ter um quadro de viabilidade para consecução dos objetivos que é o compartilhamento de transportes entre instituições financeiras até então concorrentes, e doravante, parceiras.

O trabalho foi concebido e realizado nas dependências do Banco do Brasil S/A – Gerência Regional de Infra-Estrutura, em São José (SC), Núcleo de Logística e Processamento, local da realização do estágio.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Formulação do problema**

Criar e implementar um sistema de transporte compartilhado de malotes e outros materiais entre instituições financeiras concorrentes.

### **2.2 Objetivo geral**

Propor a criação e implementação de um sistema de transporte compartilhado de malotes e outros materiais entre instituições financeiras concorrentes que permita reduzir custos, organizar e agilizar processos, proporcionando aos clientes internos (agências) uma maior comodidade e segurança no trânsito de seus papéis e materiais diversos.

### **2.3 Objetivos específicos**

- Definir planejamento e controle para consecução dos objetivos do sistema;
- Propor condições que permitam redução nos custos e agilização no sistema de transporte;
- Ressaltar que a parceria pode ocorrer entre organizações concorrentes;
- Mostrar medidas que permitam a terceirização dos serviços para alcance de maior qualidade e agilidade;
- Evidenciar a estrutura organizacional montada para execução dos serviços;
- Especificar a operacionalização do Sistema;
- Mostrar tópicos da qualidade total necessários na execução dos serviços;

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento de um trabalho desta natureza, requer um aprofundamento teórico que proporcione condições de se efetuar um diagnóstico preciso do problema, assim como o atingimento dos objetivos específicos. Logo, em sintonia com os propósitos deste trabalho, a fundamentação teórica foi elaborada a partir dos seguintes aspectos: parceria, terceirização, estrutura organizacional, custos, orçamento, sistema de rateio, qualidade total e planejamento.

### 2.1 Planejamento

O planejamento sempre esteve presente nas organizações, mas atualmente com as transformações cada vez mais rápidas, elas necessitam cada vez mais se utilizar ferramentas da administração, principalmente o planejamento, independente do fim a que se destina. Assim, o planejamento é o caminho a que se recorre para a escolha dos objetivos e determinação de como atingi-los.

Nas perspectivas atuais, a empresa que não tiver um planejamento de suas ações, não terá condições de manter-se no mercado.

Assim, o planejamento é um assunto muito amplo, que conceitua Oliveira (1991, p.20), como

*“um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.*

Para Stoner (1985, p.69), o planejamento

*“é o processo a que recorremos para escolher nossos objetivos e determinar como os atingiremos”.*

Deste modo, o planejamento é um mecanismo de estabelecimento de um estado futuro desejado, com o delineamento dos meios para torna-lo realidade, O seu processo envolve um

modo de pensar, com questionamentos sobre o que será feito, como será feito, quando será feito, para quem, por que, por quem e onde será feito.

As empresas de uma maneira ou de outra, utilizam-se de alguma forma de planejamento, podendo ser este formal ou informal. Quanto aos tipos de planejamento, Oliveira (idem, p.30), classifica em três níveis hierárquicos:

- “a) planejamento estratégico;
- b) planejamento tático; e
- c) planejamento operacional”.

A formulação do *planejamento estratégico*, segundo Chiavenato (1993), exige quatro fases bem definidas. A primeira delas é a *formulação dos objetivos organizacionais a serem alcançados*.

Objetivos são as pretensões ou propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir (Novick, 1971, apud Chiavenato, 1994). Podem ser formulados inicialmente em termos amplos e relativamente abstratos, como, por exemplo, aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da empresa.

Segundo Chiavenato (1994), os objetivos principais da empresa podem ser agrupados em quatro categorias: o *lucro*, a *expansão* da empresa, a *segurança* e a *autonomia* ou *interdependência*.

Assim, esses quatro objetivos são aqueles que as organizações procuram alcançar. Até certo ponto, o *lucro* assegura os três outros objetivos. O *lucro*, a *segurança* e a *autonomia* são basicamente objetivos de sobrevivência da empresa, enquanto a *expansão* é um objetivo de crescimento empresarial.

A segunda fase é a *análise interna das forças e limitações da empresa*. Esta e o seu correspondente diagnóstico são o processo pelo qual o estrategista examina os recursos financeiros/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos de toda a empresa como fatores conjuntos, para verificar com quais relativas forças e fraquezas ela pode explorar eficazmente as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta. É a análise dos fatores estratégicos, pois nenhuma empresa é igualmente forte em todas as suas funções e sua



fraquezas e cada empresa, como um todo, também apresenta as suas vantagens e desvantagens estratégicas atuais e potenciais (Glueck, apud Chiavenato, 1994).

A terceira fase é a *análise externa das alternativas estratégicas*. O propósito desta análise ambiental é ajudar a empresa na elaboração e desenvolvimento de respostas apropriadas às situações correntes e no planejamento do futuro curso de ação da empresa. O problema fundamental é saber qual a espécie de informação que a empresa deve captar e processar para compreender quais as tendências atuais e para planejar o seu futuro (Aharoni & Baden apud Chiavenato, 1994).

A Quarta fase é a *formulação de alternativas estratégicas*. A partir dos objetivos empresariais, analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades e vulnerabilidades internas de outro lado, a administração tem nas mãos um balizamento que a ajudará definir ou redefinir o seu *campo de atuação* e orientar a sua ação futura (Chiavenato, 1994).

O planejamento tático é aquele realizado a nível de departamentos. Este é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos. Em suma, representa a ligação entre o planejamento estratégico e os planos operacionais.

O planejamento tático apresenta características típicas do planejamento comum, pois é um processo permanente e contínuo, está voltado para o futuro, preocupa-se com a racionalidade do processo decisório, visa selecionar, entre várias alternativas disponíveis, um determinado curso de ação, é sistêmico e interativo, é técnica cíclica e de alocação de recursos, interage dinamicamente com as demais funções administrativas do processo e é uma técnica de coordenação, bem como de mudança e de inovação (Chiavenato, 1994).

O *planejamento operacional* envolve os esquemas de tarefas e operações devidamente racionalizadas e submetidos a um processo reducionista típico da abordagem de sistema fechado. É predominante montado na base de processos programáveis e com técnicas computacionais. Preocupa-se basicamente com *o que fazer e como fazer*, e está voltado para a otimização e maximização de resultados. Este tipo de planejamento tem um caráter imediatista, uma abrangência estritamente local e se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas e operações. Seu problema básico é a *eficiência*.

## 2.2 Parceria e aliança

Segundo Lewis (1992), *associação* é uma palavra que designa todo esforço conjunto entre duas ou mais empresas, ambas visando ganhar vantagem competitiva no mercado – gerar mais valor. As associações podem assumir diversas formas ou categorias, dependendo do objetivo comum buscado pelas empresas e do tipo e número de agentes envolvidos (fornecedores, clientes, colaboradores, concorrentes, etc).

*Parceria e alianças* são formas de associações entre duas ou mais empresas que definem a competitividade como estratégia de atuação e de perpetuação no mercado. Porém essas modalidades são tecnicamente diferentes entre si. *Parceria* pode ser considerada com a associação de duas ou mais empresas, por tempo indeterminado, que têm os mesmos ideais e valores e compartilham de uma mesma ética e princípios. *Aliança* seria a associação de duas ou mais empresas que reconhecem duas diferenças essenciais, mas estão dispostas a compartilhar objetivos temporários (Lewis, 1992).

Nesse enfoque, o compromisso da parceria representa o principal objetivo para agregar valores em uma empresa. Claro que suas metas econômicas são objetivos consecutivos. Se duas empresas, por exemplo decidem atuar num mercado, estas atuam com o sentido de preservar seus valores e qualidade de cada uma de suas marcas. Enquanto que, mercalogicamente, esse mercado é dividido ou por área geográfica ou por segmentação de clientes, a estrutura logística e a cadeia de suprimentos são negociados de forma que a redução de custos e a otimização de processos sejam o foco principal de sua união.

A rede horizontal de cooperação introduz conceitos e práticas revolucionárias na gestão empresarial. Nesta inovadora modalidade de associação, empresas concorrentes compartilham investimentos e benefícios coletivos. Desta forma, elas conseguem reduzir custos e ampliar a diversificação de seus bens ou serviços, de forma a preservar a competitividade de cada uma delas. O que seria inviável para uma empresa pode ser viável para o conjunto delas, e cada qual retira os benefícios proporcionais à sua participação (Lorange & Roos, 1996).

Quando empresas do mesmo setor de atividade aglomeram-se em torno de uma mesma região geográfica, o processo passa a ser chamado de *cluster*. Sandroni (1996) diz que

*“Clusters é um termo inglês que significa” blocos ou agrupamentos “, utilizado em vários contextos para designar*

*o agrupamento de elementos comuns para um determinado fim.”*

A associação recebe muita atenção governamental nas políticas regionais de desenvolvimento, pois, além de determinar a vocação econômica daquela região, tais empresas são fundamentais para sua estabilidade econômica e social. A rede horizontal é uma estratégia atraente para o segmento das empresas. Em função do ramo de suas atividades, elas podem reunir-se e buscar soluções coletivas para problemas que a maioria delas enfrenta isoladamente – e para os quais não há uma solução ideal viável (Lewis, 1992).

Um exemplo claro desse processo é o Banco 24 Horas, que reúne vários bancos concorrentes entre si. Nessa associação, ocorre um fenômeno interessante: até o momento em que o cliente acessa o quiosque da rede, os bancos estão em franca **cooperação**; a partir do momento em que o cliente usa o cartão do “seu” banco para realizar a operação financeira, os bancos **voltam a competir entre si**.

A rede vertical de cooperação é uma associação entre empresas de diferentes ramos de atividades, que têm o mesmo cliente final na cadeia produtiva da qual participam.

A organização de agentes envolvidos em uma cadeia produtiva, fazendo com que todos trabalhem com qualidade, competitividade e visando o cliente final, caracteriza uma rede vertical. O maior desafio dessa associação é fazer com que cada empresa entenda que o seu cliente é o consumidor do produto final: o comprador do seu produto é cliente interno da rede vertical. Todos têm o mesmo cliente e é junto a ele que cada um buscará ser competitivo (Lorange & Roos, 1996).

As novas tecnologias da informática favorecem o surgimento de uma nova modalidade de associação: **a parceria virtual**. A popularização da Internet e os grandes portais de acesso à rede descortinam o mundo. Na busca da perpetuação da empresa, o trânsito de informações – em quantidade e velocidade cada vez maiores – fazem do canal de distribuição virtual um caminho sem volta. Nesse mundo da informática que envolve *bits e bytes, sites, homepages e portais*, a parceria virtual proporciona a aproximação entre produtores e consumidores, satisfaz necessidades de compra e venda, acelera os processos e cria novas oportunidades negociais.

Os emergentes desafios a serem enfrentados pelas empresas nos próximos anos exigirão novas tecnologias de serviços e de gestão. Entre tais desafios, a gestão de parcerias e alianças será um dos instrumentos que facilitará a transição para outros modelos de gerenciamento.

No setor bancário, foco deste trabalho, as modalidades de associação podem ser estabelecidas dependendo, apenas, do contexto específico dos objetivos a serem perseguidos. A ampliação dos mercados e o desenvolvimento compartilhado de novas tecnologias despontam como importantes áreas para formação de associações nesse segmento. Como existe muita similaridade nos serviços prestados e nos produtos desenvolvidos e já que a legislação do mercado financeiro é comum para todos, as parcerias e alianças tornam-se importantes fatores agregadores de valores nas diversas instituições. Associações já estão acontecendo e devem intensificar-se na medida em que aumentam as necessidades dos clientes, usuários e as fronteiras do conhecimento.

### 2.3 Terceirização de serviços

A terceirização é a transferência a terceiros de atividades não essenciais à empresa, mediante contrato formal de fornecimento de bens e serviços. Trata-se da mais comum das alianças (Lewis, 1992).

A partir desse conceito, além de tantos outros elencados por diversos autores, pode-se dizer que a terceirização é um modelo administrativo com o objetivo de concentrar esforços na razão de ser da empresa, ou seja: na sua atividade-fim. Pode-se, então transferir para terceiros, desde que mais capacitados e idôneos, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da empresa.

Girardi (1998), relaciona algumas vantagens e riscos da terceirização que mais causam impacto às empresas de modo geral.

#### **“Vantagens:**

- **Racionalização de recursos:** *racionalização da estrutura organizacional da empresa e a conseqüente redução dos níveis hierárquicos e custos administrativos, reduzindo os controles, aumentando a flexibilidade e a agilidade da organização, liberando a supervisão para outras atividades produtivas e otimizando o espaço físico;*
- **Foco na atividade principal:** *proporciona a concentração de recursos liberados para área fim, melhorando a produtividade, a especialização e a eficácia empresarial;*

- **Ganhos de custos:** *reduz as perdas, diminuindo o desperdício, oferecendo, por parte do terceiro (pelo fato de ter estrutura mais enxuta, administração mais ágil e ser mais especializada) de serviços mais baratos e de mais qualidade do que o disponível dentro das empresas, contribuindo para a melhoria da qualidade do produto final da contratante;*
- **Desenvolvimento econômico:** *refletido através da criação de novas empresas especializadas e eficazes e, por consequência, levando a um aumento do emprego e de receita para o Estado;*
- **Especialização por segmento:** *o mercado acaba abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas. Inspira-as na competitividade das empresas, exatamente para fazê-las melhorar cada vez mais em relação à concorrência, aumentando a competitividade que irá diferenciar as empresas pela qualidade;*
- **Valorização dos recursos humanos:** *com a terceirização, a empresa investe mais no conhecimento especializado e ainda exige mais esforço de treinamento e desenvolvimento profissional dos empregados das prestadoras de serviço.*

#### **Desvantagens:**

- **Desconhecimento sobre o assunto:** *reflete-se junto à alta administração e sobre áreas-chaves da organização, dificultando sua implantação;*
- **Resistência e conservadorismo:** *as resistências se sobrepõem ao novo, o conservadorismo inibe a aplicação de técnicas modernas, caracterizando aspectos da cultura de algumas empresas;*
- **Falta de parceiros competentes:** *a dificuldade de se encontrar parceiros que possam atender às condições de qualidade e produtividade, exigidas para determinadas atividades;*
- **Aspectos culturais:** *dificuldade de integração das culturas do contratante e do fornecedor;*
- **Desconhecimento da legislação:** *desconhecimento da legislação específica, ou a falta dela, risco na elaboração dos contratos, bem como reclames jurídico-trabalhistas. “*

Após uma análise sobre as vantagens e desvantagens discorridas, pode-se dizer que, além da redução de custos, outra razão importante existente na terceirização é a agilidade na execução dos serviços. Por isso, cada vez mais as companhias estão contratando empresas e se concentrando na sua área de atuação. Podem ser terceirizadas todas as funções que não representam o *core business* da organização, ou seja, aquelas que não são o foco do negócio. A terceirização só dá errado quando não é feita com a empresa certa, ou seja contratar um serviço e não um profissional tem suas diferenças. A empresa não vai querer se preocupar com os procedimentos do serviço e quer a tarefa executada no prazo certo e com qualidade.

## 2.4 Estrutura organizacional

Administrar é sobretudo planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades. Verifica-se que a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada através da racionalidade. Isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. A preocupação com a estrutura da organização constitui uma enorme ampliação do objeto de estudo da Teoria Administrativa. A microabordagem ao nível de cada operário como uma totalidade em relação à sua tarefa é enormemente ampliada ao nível da empresa como uma totalidade em relação à sua *estrutura organizacional* (Chiavenato, 1985).

Após esse rápido retrospecto, vale ressaltar que no projeto de estágio foram levantados alguns pontos relativos às novas estruturas organizacionais montadas nas instituições financeiras e que levaram a profundas modificações no seu modo de proceder. Diante dessas afirmações vale comentar alguns desses tópicos, que são: direcionamento da empresa para os negócios estratégicos, levando ao foco no mercado; identificação e aproveitamento rápido das oportunidades; agilidade na definição de prioridades estratégicas; delimitação e avaliação dos resultados pela definição clara de áreas de atuação e de responsabilidades; melhor gerenciamento dos recursos alocados em cada uma das unidades.

Para atingimento desses objetivos, vale ressaltar que todo esses processo de implementação acontece em fases. Essas fases podem ser chamadas de *construção da visão estratégica e alinhamento de processos*.

A expressão *Visão Estratégica* é encontrada com grande frequência no referencial teórico, no discurso e na prática dos gestores e dos consultores de empresas. Fundamental para o desenvolvimento das organizações, por traduzir uma idéia que abrange o observar e o agir buscando antecipação frente às alterações conjunturais - proatividade -, vale a pena perceber como ela se apresenta na nova filosofia adotada pelas instituições.

A visão estratégica é obtida com base num processo onde as unidades buscam estabelecer seu posicionamento futuro e, em seguida, as alternativas que possibilitam a construção do futuro desejado (ABBEL, 1995).

Alinhar processos é uma atividade fundamental para possibilitar a transformação da empresa. Tem por finalidade a concretização dos objetivos estratégicos, através da melhor aplicação de recursos em busca da maior satisfação das partes interessadas.

Sua efetiva consecução propicia otimizar as estruturas, os recursos e a forma de trabalhar rumo à visão estratégica das unidades. Assim, será possível atender expectativas, promover satisfação e equiparar as empresas rumo ao alto desempenho - aquelas que obtêm resultados e desempenho alto sustentáveis.

Realinhados os processos, custos serão otimizados em função da eliminação de retrabalho, extinção da duplicidade de esforços, etc. Os resultados tenderão a crescer.

Após a definição das visões estratégicas e o mapeamento dos processos vitais, as unidades proporão uma estrutura organizacional que esteja adequada à consecução de seus objetivos. Terão condições de adotar uma estrutura ágil, enxuta e flexível, que lhes possibilite uma adaptação mais rápida às transformações ambientais ( ABBEL, 1995).

## **2.5 Técnicas de operacionalização de serviços**

Nesta fase, as duas principais técnicas utilizadas para composição dos gastos com o processo serão o sistema de rateio e o orçamento elaborado para promover uma correta administração do sistema.

### 2.5.1 Análise dos custos

Segundo Martins (1998), devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre o Administrador e ativos e pessoas administradas, passou a contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho da função gerencial.

Martins (1998) também ressalta que a contabilidade de custos se volta predominantemente para a indústria. Todavia, no presente caso poderá ser utilizada a terminologia semelhante pois mesmo se tratando de entidades financeiras prestadoras de serviços, as técnicas a serem aplicadas são semelhantes. São custos que imediatamente se transformam em despesas, sem que haja a fase de estocagem, como no caso da indústria de bens. Assim, a necessidade do cálculo de custos para as empresas fundamenta-se na constatação de que este servirá de instrumento para avaliar o desempenho das tomadas de decisão.

Segundo Florentino (1988), na apuração dos custos, não devem ser levados em conta somente o que chama de *“custos de utilidades físicas”* (bens, mercadorias), mas, também, os *“custos de serviços”* (fretes, seguro).

As atividades devem ser realizadas com tanta eficácia em custos quanto possível. Isto posto, Brimson (1996) declara que o custo do fornecedor ou fabricante de menor custo, algumas vezes, é alcançado com prejuízo da qualidade, do serviço, da satisfação de seus empregados e investimentos futuros. Por isso, quando são colocadas empresas prestadoras de serviços do gênero em competição, é fundamental a adequação do custo a outros fatores, a fim de se alcançar a eficácia desejada pelo cliente.

Brimson (1996, p. 28), cita que

*“O custo de uma atividade inclui todos os fatores de produção empregados para desempenhá-la. Os fatores de produção consistem em pessoas, máquinas, viagens, suprimentos, sistemas de informações e outros recursos que são normalmente denominados elementos de custo dentro de um plano de contas. Cada fator de produção significativo e identificável é incluído no custo de uma atividade”.*

Brimson (1996) ressalta, também, que um custo é identificável quando uma relação de causa e efeito pode ser estabelecida entre um fator de produção e uma atividade específica.



Assim, os custos são identificados através de cada atividade do processo a ser realizado. De acordo ainda com Brimson (1996), o custo de uma atividade pode ser expresso em volume. Deste modo, pode ser especificado de forma mais direta, sendo conhecido como *medida da atividade*.

No presente trabalho, além dos custos específicos para atividades específicas, os custos foram também estimados tendo em vista a complexidade das organizações envolvidas.

De acordo com Leone (1981), os custos estimados são custos predeterminados e se destinam a resolver alguns problemas de controle e planejamento em situações especiais. Nesse caso as operações realizadas não têm custos disponíveis para um melhor acompanhamento. Assim, será necessário optar por estimações que levem o mais próximo possível da realidade desejada. Economiza-se, aí, alguns dispêndios com recursos de pessoas e tempo.

Como o processo prevê economia de recursos humanos e financeiros, vale uma citação de Leone (1981, p.62):

*“Os custos constantes dos projetos de viabilidade econômica são sempre estimados. também os orçamentos de produtos pelas empresas que trabalham dentro do regime de produção por encomenda, sejam fabricantes ou firmas de prestação de serviços, são constituídos por custos estimados. Os orçamentos empresariais, do mesmo modo, têm receitas, despesas e custos estimados”.*

Retornando ao custeio por atividades, Brimson (1996) elenca componentes básicos de um sistema de custos por atividades. Essa gestão de custos é baseada em informações por atividade, onde são ressaltadas as seguintes vantagens:

- Estabelecer metas de custo e desempenho mais realistas, derivadas do planejamento estratégico;
- Identificar desperdícios e fatores que direcionam o custo;
- Melhorar a qualidade das decisões na determinação dos serviços e processos que serão executados.

Assim, Brimson (1996), relaciona algumas etapas para calcular o custo de atividades. São as seguintes:

1. **Análise das atividades:** identifica as atividades específicas e significativas da empresa, de maneira a estabelecer uma base para determinação cuidadosa de seu custo e

desempenho. A análise de atividades decompõe um processo grande e complexo em atividades simples, fáceis de serem entendidas e administradas. Existe, inclusive um contraste com os sistemas atuais de contabilidade que proporcionam a visibilidade dos recursos totais empregados em cada unidade organizacional, mas não daquilo que a unidade faz.

2. **Análise do ciclo de vida:** propicia uma estrutura para administrar o custo e desempenho de um produto ou processo durante sua duração. O ciclo de vida começa com a identificação inicial de uma necessidade do consumidor/usuário e se estende através do planejamento, pesquisa, projeto, desenvolvimento, produção, avaliação, uso, suporte logístico em operação, retirada de circulação e disposição final. O ciclo de vida é importante para o controle de custo devido à interdependência das atividades em diferentes períodos de tempo.
3. **Custo da atividade:** este é obtido pelo agregar do custo de todos os recursos utilizados para realização de uma atividade. Esses recursos compõem-se de pessoas, máquinas, viagens, suprimentos, sistemas de computadores e outros. Os custos são expressos em medidas de atividade expressos em um plano de contas. Em suma, medir a eficácia de uma atividade requer conhecer o volume de produção como de seu custo.
4. **Medida de desempenho da atividade:** essas medidas são as estatísticas financeiras e operacionais que medem o desempenho dos processos realizados pela empresa. As medidas de desempenho são inter-relacionadas. Uma redução no tempo irá, com certeza, impactar o custo, a qualidade e a flexibilidade, porque impacta o desempenho da atividade. Um elemento importante para administrar os custos de atividades é a implantação de mudanças, previamente estudadas que melhorem simultaneamente várias dimensões de desempenho.
5. **Análise funcional do negócio:** esta agrega o custo total das atividades comuns. A verificação do custeio proporciona visibilidade dos custos, que de outra forma, ficariam escondidos.

Importante frisar que as atividades são também compatíveis com o gerenciamento da qualidade total, pois enfatiza a qualidade perfeita nos serviços prestados. Brimson (1996), enfatiza que o TQM (Total Quality Management) tem como um dos objetivos: fazer as coisas

certas na primeira vez e trabalhar pela melhoria contínua. Assim, as atividades são processos e, por conseguinte, compatíveis com o TQM.

Em resumo, pode-se dizer que a análise do custo através das atividades é a ferramenta que permite facilitar a congruência das metas, realçar os geradores de custos, apoiar a melhoria contínua e embasar os sistemas de apoio a decisões.

### 2.5.2 Orçamento

Para um bom entendimento das técnicas orçamentárias que norteiam o planejamento e controle de resultados da organização, é fundamental o conhecimento das conceituações colocadas por alguns autores a respeito do assunto.

Assim, segundo Sandroni (1996, p. 368),

*“Orçamento é a previsão das quantias monetárias, que, num período determinado, devem entrar e sair dos cofres públicos”.*

Conforme Sanvicente (1997, p. 213),

*“O orçamento representa a expressão quantitativa, em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, etc., dos planos elaborados para o período subsequente, em geral de doze meses”.*

De acordo com Welsch (1996, p. 21),

*“... enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.*

Leone (1985, p. 320) cita que

*“Orçamento é um meio de coordenar os esforços individuais num plano de ação que se baseia em dados de desempenhos anteriores e guiado por julgamentos racionais dos fatores que influenciarão o rumo dos negócios no futuro”.*

Deste modo, após a análise e interpretação dos conceitos acima elencados, pode-se entender orçamento como a quantificação do planejamento operacional, devendo considerar políticas, metas e estratégias da organização para o estabelecimento de propostas e identificação de planos de ação para cada área. Fica implícito que o orçamento é um dos principais instrumentos para a otimização do resultado da empresa.

Indiscutivelmente, o planejamento e o controle, como funções administrativas mais amplas, abrangem o contexto em que os orçamentos são utilizados numa empresa. Neste caso, existem os planejamentos de curto prazo ou planos que são formalizados através de orçamentos que indicarão quantitativamente (em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários) e transformam os objetivos mais amplos em objetivos imediatos e específicos aos diversos setores da organização (Sanvicente, 1997).

Sanvicente (1997) ressalta, então, que os objetivos para que o planejamento seja operacionalizado, devem convergir sempre para a maximização do valor do investimento dos seus proprietários.

Baseado nesse enfoque, Welsch (1996) elenca os princípios fundamentais do planejamento e controle de resultados no sentido de demonstrar que este é um sistema amplo por meio do qual todos os aspectos do processo de administração podem ser reunidos num todo coordenado, em que ações administrativas e operações podem ser integradas. Esses princípios são:

- **Envolvimento administrativo:** o envolvimento administrativo subentende apoio, confiança, participação e orientação da administração. Todos os níveis administrativos, especialmente a alta administração, devem (1) compreender a natureza e as características do planejamento e controle de resultados; (2) convencer-se de que este enfoque específico à administração é preferível à situação existente; (3) estar dispostos a empregar esforços intensos e sérios necessários para o seu funcionamento adequado; e (4) apoiar o programa em todas as suas ramificações;

- **Adaptação organizacional:** um programa de planejamento e controle de resultados deve apoiar-se numa sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de linhas de autoridade e responsabilidade. Assim, os objetivos e planos devem ajustar-se e harmonizar-se às responsabilidades organizacionais atribuídas aos diversos administradores da empresa. Então, a finalidade da estrutura organizacional e da atribuição de autoridade dentro da empresa é o estabelecimento de condições para que os objetivos da mesma sejam regularmente alcançados de maneira coordenada e efetiva;
- **Contabilidade por áreas de responsabilidade:** como o planejamento em seus aspectos mais importantes baseia-se em dados históricos gerados principalmente pelo sistema contábil, e como o controle também envolve a comparação de resultados reais em oposição a planos e objetivos, o sistema contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa. Em termos mais diretos, deve haver um sistema de contabilidade por áreas de responsabilidade – ou seja, um sistema adaptado primordialmente às responsabilidades organizacionais para utilizar-se o planejamento e controle de resultados.
- **Orientação para objetivos:** este princípio envolve a aceitação, por parte da administração do conceito de administração por objetivos, ou seja, de que o futuro da empresa a longo prazo tenderá a ser favorecido pelo estabelecimento de objetivos, sub-objetivos e padrões de desempenho para a empresa como um todo e para cada uma de suas principais subdivisões.
- **Comunicação integral:** a comunicação para um planejamento e controle eficaz exige que tanto o superior quanto o seu subordinado possuam a mesma noção de responsabilidades e objetivos. Se os planos de lucros forem desenvolvidos em moldes participatórios e em harmonia com as responsabilidades atribuídas, será assegurado um grau de entendimento que seria impossível em, caso contrário.
- **Expectativas realistas:** no planejamento e controle de resultados, a administração deve evitar tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional. Para serem realistas, as expectativas devem referir-se (1) à sua dimensão temporal específica e (2) a um ambiente externo e interno imaginário (projetado) que existirá durante esse período. Dentro dessas duas restrições, as expectativas são realistas quando os objetivos e metas podem ser alcançados a um alto nível de eficiência global.

- **Oportunidade:** deve haver um calendário definido para o planejamento formal, os relatórios de desempenho e outras atividades correlatas. O planejamento administrativo deve ser considerado como um processo contínuo em todos os níveis de administração.
- **Aplicação flexível:** este princípio reconhece que um programa de planejamento e controle de resultados (ou qualquer outra técnica de administração) não poderá dominar a empresa, e que o uso da flexibilidade na execução de planos deve ser uma política definida para impedir a criação de “camisas-de-força” e permitir o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento.
- **Acompanhamento:** tanto o desempenho favorável quanto o desfavorável devem ser cuidadosamente analisados, com três objetivos: (1) no caso de desempenho inferior, para imediatamente dar início a ações corretivas de sentido construtivo; (2) no caso de desempenho favorável, para reconhecê-lo e possivelmente permitir a transferência de conhecimentos a áreas semelhantes; e (3) criar condições de melhor planejamento e controle no futuro.

Como não poderia deixar de ser, existem algumas limitações, não obstante as vantagens obtidas pela instalação de um adequado sistema de orçamentos. Leone (1985) propõe algumas delas:

- quando os orçamentos são baseados em estimações existem influências que interferem nas informações orçadas. Assim a administração deve levar isso em consideração e não seguir rigidamente o que foi mensurado nessas condições;
- Existem as dificuldades no trabalho de motivação do pessoal. Neste caso, a educação passa a ter total relevância no propósito de enaltecer as vantagens claras do processo;
- A implementação do orçamento demanda tempo e dispêndios. Além do suporte moral por parte da alta administração, é fundamental a delegação de autoridade e recursos. O acompanhamento deve ser constante para não cair no desinteresse com o passar do tempo.

Diante desses fatores ficam notórias algumas características do processo orçamentário, tais como a integração dos objetivos de todas as unidades da organização; o processo orçamentário deve ser um processo participativo, onde todos os gestores responsáveis por orçamento propõem situações individualizadas que reflitam a realidade negocial, operacional e o

resultado esperado de cada unidade da empresa; o processo orçamentário deve ser um orientador para obtenção de resultados que garantam retornos ótimos à empresa e seus acionistas.

### **2.5.3 Sistemas de rateio**

Segundo Martins (1998), os custos comuns a vários departamentos são rateados em função de sua natureza (pelo menos as mais importantes) como o próprio aluguel, a depreciação dos edifícios, a energia consumida e o seguro apropriado. Mas depois que os custos indiretos já estiverem totalmente atribuídos aos Departamentos e se precisar passar a ratear os existentes nos de Serviços, já não se poderá normalmente atribuir custo por custo.

Martins (1998) complementa dizendo que para a alocação dos custos indiretos de fabricação é necessário proceder a uma análise de seus componentes e verificação de quais critérios melhor relacionam esses custos com os produtos. É necessário também que, para que se proceda a uma forma apropriada de rateio, se conheça detalhadamente o sistema de produção. O desconhecimento da tecnologia de produção pode provocar o aparecimento de impropriedades de vulto na apuração dos custos.

Para o presente trabalho, visto suas peculiaridades, foi escolhido o sistema de Custeio por Departamentalização em função do conhecimento dos custos unitários e plenamente identificados os Centros de Custos.

Deste modo, Martins (1998) classifica Departamento como unidade mínima administrativa ou de produção que, para a Contabilidade de Custos desenvolve atividades homogêneas.

Leone (1985) define Departamento, Centro de Serviço ou Centro de Custos como uma área específica de acumulação de custos.

Leone (1985) ressalta, também, que a distribuição dos custos e despesas relativos a operacionalização dos serviços é distribuído aos respectivos Centros de Custos baseado nos dados disponibilizados pelo orçamento previsto para o período. Assim, a finalidade da distribuição é que os Departamentos recebam os custos e despesas referentes à toda produção realizada.

Leone (1985, p.375) cita então os passos que devem ser cumpridos para a departamentalização dos custos e despesas de fabricação:

- “1. Preparação de uma relação de Despesas Indiretas de fabricação de toda a fábrica.*
- 2. Preparação de uma relação das bases que serão utilizadas, para apropriar as diferentes despesas entre os departamentos.*
- 3. Preparação de várias estatísticas que auxiliarão na distribuição das despesas de acordo com as bases estabelecidas no item 2.*
- 4. Departamentalização das despesas de fabricação reais, mediante a utilização de folhas de trabalho.*
- 5. Classificação das Despesas Indiretas de Fabricação sobre ou subaplicadas, por Departamento”.*

## 2.6 Qualidade total

Qualidade – fonte do desafio atual que surgiu com o redescobrimto da importância da produção e da gestão das operações enquanto instrumento de diferenciação e luta contra a concorrência. Segundo Teboul (1991), a qualidade não cria dificultadores, pode ser esquecida. A qualidade deve ser feita de maneira impecável. A qualidade cumpre rigorosamente as especificações do projeto, os orçamentos e os prazos de entrega. A qualidade é de fácil utilização, tem resposta rápida às demandas e produz um produto altamente confiável.

O conceito de qualidade se modifica segundo a análise de alguns autores:

*“Consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador”. (Ishikawa apud Teboul, 1991, p.56).*

*“Ir ao encontro das exigências. As necessidades devem ser especificadas e atinge-se a qualidade quando essas especificações são obedecidas, sem defeito”. (Crosby apud Teboul, 1991, p. 56).*

*“Aptidão para o uso, a qualidade serve para criar a diferença em relação ao produto oferecido pela concorrência”. (Juran apud Teboul, 1991, p.57).*

*“Qualidade de percepção é fazer aquilo que deve ser feito (bom produto ou serviço de boa qualidade – EFICÁCIA). A qualidade de fato é fazer como deve ser feito (produto ou serviço de boa qualidade – EFICIÊNCIA)”. (Towsend apud Teboul, 1991, p.58).*



*“Não queremos satisfazer o cliente, queremos seduzi-lo, queremos que ele vibre de desejo!”.* (Tom Peters apud Teboul, 1991, p.59).

*“Minimizar as perdas a longo prazo”.* (Taguchi apud Teboul, 1991, p.59).

*“A qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto à utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes”.* (Teboul, 1991, p.61).

### **2.6.1 A qualidade e as organizações**

As empresas passaram a dar ênfase à qualidade dos seus funcionários, seu know-how e seus sistemas de produção. O progresso tem de ser paciente e permanente, precisa de uma mobilização interna.

Alguns paradigmas precisaram ser revistos. Deve-se abandonar o discurso fatalista, atrasos, crises, prolongamentos, procrastinações, atacando o problema pela raiz, objetivando o defeito zero, a pane zero e o atraso zero. É necessário criar uma dinâmica de progresso, transformando respostas de problemas em oportunidades, vantagens competitivas e decisivas no mercado externo.

A qualidade, o respeito aos prazos, a redução de folgas nos fluxos de produção ou a flexibilidade não podem ser decretadas, são construídos passo a passo com determinação e visão de longo prazo. Com a globalização, os clientes passaram a ser mais exigentes. A concorrência se tornou aberta (global), os preços mais competitivos e os serviços necessitam ser praticados com nível de qualidade impecável. Qualidade é uma fonte clara e indiscutível de diferenciação do produto e serviços.

O produto ou serviço que o cliente compra é ímpar e deve corresponder às promessas que lhe foram feitas. O cliente não quer ter problemas e não quer saber de riscos.

Em um último estágio de desenvolvimento da qualidade, ela não deve mais ser vista como onerosa, ausente ou inesperada e sim como legítima, esperada e desejada. Além da satisfação do cliente, a qualidade deve seduzir e encantar o cliente.

Segundo Juran (1993), a qualidade se constrói e progride de uma forma ascendente, com a participação de todos os envolvidos, desde sua criação até a venda posterior. Trata-se de formar todos os executivos da empresa dentro dos conceitos e métodos do aperfeiçoamento da qualidade.

Deve-se pensar em qualidade como solução, ao invés de problema, e a reviravolta do modo de gestão tradicional começa a partir da conformidade e do trabalho sem erro. O objetivo deve ser alcançado de primeira, assegurando ao cliente um resultado conforme o prometido. Partindo deste ponto, aceita-se somente a excelência, a probabilidade 1 ou 100% de sucesso, defeito zero.

Para que isto aconteça, é necessário o empenho de todos na empresa: um por todos, todos por um. O método a ser usado é simples: prevenir e dominar, melhoria contínua com uma mobilização interna, que não poderá ser feita sem o suporte incondicional e o comprometimento da direção. Os valores da empresa devem ser divulgados para a assimilação por todos os funcionários. Todos devem ser multiplicadores da qualidade, disseminando a missão e o processo da empresa.

Para a empresa, o desafio vem de algumas assertivas:

- Os chefes dão lugar aos líderes. Importa o exemplo que o líder dá, não somente suas ordens;
- Deve haver interação entre os membros do grupo e o líder;
- Sedimentação do comportamento e evolução da cultura organizacional
- Nasce, então, o cliente interno. Cada pessoa é ouvida para o sucesso da equipe.

### **2.6.2 Bases históricas da gestão da qualidade**

A qualidade nasceu da produção em massa, da necessidade de fabricar peças padronizadas e intercambiáveis. Por outro lado, a Revolução Industrial e a produção em massa levam a indústria a uma lógica de divisão de trabalho e de produtividade. Surge o controle de Qualidade para garantir o intercâmbio das peças fabricadas utilizando instrumentos, aparelhos de medição e métodos cada vez mais sofisticados.

Na década de 1930, começou-se a usar os métodos estatísticos de amostragem e na década de 1950, surgiu uma nova disciplina: a confiabilidade. Era a cultura de 1% de defeito.

Durante a década de 1960, começou uma mudança de atitude a partir da tomada de consciência, dos custos cada vez mais altos do controle da qualidade, chegou-se a conclusão que se deveria investir na prevenção. *A qualidade deve ser construída desde o início*, o departamento de qualidade passou a chamar-se *Garantia de Qualidade*. Começa uma mobilização dos funcionários ao único padrão aceitável: defeito zero.

Segundo Crosby (1990), os japoneses muito cedo reconheceram o papel da administração para criar o aperfeiçoamento da qualidade, porém o ocidente só incorporou a idéia nos anos 70 e 80 e foram aumentando com a comprovação do processo japonês.

### 2.6.3 Ferramentas da qualidade

De acordo com Juran (1993) , são em sete as ferramentas da qualidade divididas em duas categorias. Sete representa o número mínimo de peças de equipamento que um guerreiro samurai deve ter para ir para a batalha.

#### 2.6.3.1 Ferramentas auxiliares

A seguir, algumas ferramentas auxiliares da Qualidade e que contribuem para a tomada de decisão.

##### A) Folha de verificação

A Folha de Verificação é o ponto de partida para a análise e solução de problemas. É utilizada para coleta de dados e seu uso facilita a definição da ferramenta a ser incrementada.

Usa-se a Folha de Verificação para coletar dados sobre um produto ou processo, de uma maneira organizada, de forma que os dados possam ser analisados com uma ferramenta estatística, como *Gráfico de Pareto* ou *Carta de Tendência*.

Existem alguns modelos de Folha de Verificação, de acordo com os dados a serem coletados, tais como: **De Registro** em que a coleta de dados é feita de acordo com esquema definido, de modo a preservar a informação para análise posterior. É o tipo mais usado nas pesquisas. **De Conferência (Check List)** que é utilizada em situações onde itens escolhidos exigem um tipo de resposta simples (Sim/Não, Dentro/Fora, Ligado/Desligado). **De Posição** que serve para verificar a localização do defeito no produto. Há casos em que a posição do defeito é importante para o diagnóstico do problema (Ex.: código de barras fora do alinhamento).

## B) Brainstorming

Todas as técnicas gráficas são auxiliares do raciocínio. Elas focalizam a atenção do usuário no aspecto mais importante do problema. Entretanto é igualmente importante exercitar o raciocínio para englobar todos os aspectos do problema ou da solução deste. O *brainstorming* é uma ferramenta utilizada para auxiliar um grupo a criar tantas idéias quanto possível no menor espaço de tempo. O termo “*brainstorming*” é de origem inglesa e significa “tempestade cerebral”.

Usa-se o *brainstorming* quando da necessidade de se levantarem novas idéias para a solução de problemas, partindo da experiência e criatividade de cada um dos participantes da equipe.

O *brainstorming* pode ser usado de duas formas: **estruturado** quando todas as pessoas do grupo devem dar uma idéia a cada rodada ou “passar” até que chegue a sua próxima vez. **Não estruturado** quando membros do grupo simplesmente dão as idéias conforme elas surgem em suas mentes. Neste modo cria uma atmosfera mais relaxada, mas há o risco de dominação pelos participantes mais extrovertidos.

## C) Benchmarking

O benchmarking surgiu no início dos anos 80 e despertou interesse sem precedentes com a criação do *Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige*, nos Estados Unidos, em 1987, com o propósito de: promover a conscientização para a Qualidade, reconhecer as realizações da Qualidade nas companhias americanas e publicar as estratégias bem sucedidas da Qualidade.

### 2.6.3.2 Ferramentas principais

Mencionam-se abaixo 7 ferramentas básicas utilizadas para auxiliar a busca da melhoria dos processos: **Fluxograma, Diagrama de Causa e Efeito, Carta de Tendência, Gráfico de Pareto, Diagrama de Dispersão, Histograma e Gráfico de Controle.**

A abrangência explicativa se aterá às quatro primeiras ferramentas:

### A) Fluxograma

Fluxograma é uma representação gráfica mostrando todos os passos de um processo. O fluxograma apresenta uma visão do processo e pode ser uma ferramenta útil para verificar como vários passos estão relacionados entre si (FINEP, 1994).

Usa-se quando se precisa analisar o fluxo atual ou o fluxo ideal de acompanhamento de qualquer produto ou serviço, no sentido de identificar desvios.

O fluxograma pode ser aplicado a qualquer caso, como o percurso de um documento, o fluxo de matérias-primas, as fases de uma negociação e de uma operação de venda ou prestação de um serviço.

### B) Diagrama de causa e efeito

Também conhecido como *Diagrama de ISHIKAWA* é a representação gráfica da relação entre o “efeito” e todas as possibilidades de “causa” que podem contribuir para esse efeito. Devido ao formato, o *Diagrama de Causa e Efeito* é, ainda, conhecido por *Diagrama Espinha-de-Peixe*.

É usado quando se necessita identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema ou condições específicas. O *Diagrama de Causa e Efeito* é desenhado para ilustrar claramente as várias causas que afetam um processo, por classificação e relação das causas.

Para cada efeito existem inúmeras categorias de causas. As causas principais podem ser agrupadas sob quatro categorias, conhecidas como “os 4M”: *Método, Mão-de-obra, Material e Máquina* (Ishikawa, 1984)..

Nas áreas administrativas pode ser utilizado o método dos “4P”: *Políticas, Procedimentos, Pessoal e Planta* (leiaute). Estas quatro categorias são apenas sugestões. Pode-se utilizar qualquer classificação de categorias principais que auxiliem as pessoas a pensarem criativamente.

É importante observar que a correta definição do problema ou efeito é fundamental para se identificarem suas reais causas.

### **C) Gráfico de Pareto**

É uma forma especial de gráfico de barras onde a classificação de dados é distribuída em ordem decrescente da esquerda para a direita. A única exceção é uma classe denominada “outros”, formada pela soma de várias classes de dados com número de ocorrências pouco significativas, que será sempre colocada no extremo direito do diagrama, mesmo quando não for a menor de todas.

É usado quando se precisa ressaltar a importância relativa entre vários problemas ou condições, no sentido de escolher o ponto de partida para a busca de soluções, avaliar um progresso ou identificar a causa básica de um problema.

O Gráfico de Pareto é útil ao longo de todo o processo: no início, para identificar o problema a ser estudado e mais tarde para priorizar as causas do problema a serem tratadas em primeiro lugar (Falconi, 1992).

### **D) Carta de tendência**

A Carta de Tendência ou Gráfico de Acompanhamento é uma ferramenta utilizada para identificar tendências significativas ou alterações na média que representem mudanças realmente vitais nos indicadores, evitando-se encarar todas as variações dos dados como sendo importantes.

É usado quando se necessitar utilizar, da forma mais simples possível, um indicador de tendências com relação a pontos observados durante um período de tempo específico.

É importante se relacionar alguns cuidados a serem observados na utilização das ferramentas da qualidade (Falconi, 1992):

- ✓ Não tendenciar os resultados do método de amostragem. O ideal é tentar coletar amostras da forma mais aleatória possível;
- ✓ Não complicar as coisas além do necessário. Usar a ferramenta apropriada mais simples;
- ✓ Não coletar dados demais nem de menos. Se um dia for suficiente, para que coletar dados de uma semana?
- ✓ Não sobrecarregar os gráficos com informações;

✓ Não interpretar um mesmo gráfico em diferentes situações. Usar sempre o bom senso, isto é, a frequência de um evento nem sempre é a mais significativa medida, segundo o princípio de Pareto;

✓ Um único parâmetro não deve ser suficiente.

### 3 METODOLOGIA

Objetivando verificar o objetivo e grau do problema, a pesquisa foi do tipo exploratória que, de acordo com Mattar (1997, p. 77), é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são pouco definidos. Seus propósitos imediatos são de ganhar maior conhecimento sobre determinado tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas.

Em resumo, segundo Mattar (1997), a pesquisa exploratória pode ser usada para os seguintes objetivos:

- familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- clarificar conceitos
- estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Dentro dos métodos da pesquisa exploratória, foram utilizados os levantamentos de fontes secundárias e a observação informal.

No processo relativo à coleta de dados secundários, Mattar (1997, p.134) explica que são aqueles já coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações. Nesse caso, será efetuado o levantamento documental já existente sobre o assunto mantidos na empresa Banco do Brasil. Além disso, foram coletadas também experiências vividas pelos integrantes do processo, somadas a algumas documentações existentes nas empresas participantes.

Como observação informal, em que de acordo com Mattar (1997), envolve a capacidade natural de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos ao redor, foi efetuado o acompanhamento “*in loco*” dos trabalhos, rotinas e fluxos que compõem o processo, o que facilitará a percepção das atividades a serem desenvolvidas, proporcionando verificar deficiências e dificuldades a serem superadas. Desse modo, a observação utilizada, conforme Mattar (1997), foi não estruturada onde se pode ter uma familiarização com o problema em estudo e não



disfarçada por não envolver comportamentos. Teve como instrumento apenas papel e caneta, podendo ser definida como observação humana e do tipo natural, pois foi realizada no ambiente onde ocorrem os trabalhos.

Para complementação da metodologia utilizada foram realizadas algumas entrevistas com os participantes do processo, como forma de se obter dados e identificar problemas porventura existentes, segundo a visão dos membros do grupo de trabalho. A entrevista aplicada foi em forma de contato pessoal, às vezes individual às vezes em grupo.

O que se pode notar claramente foi que o processo produtivo está fortemente embasado em documentos e rotinas pré-estabelecidas que norteiam todas as metodologias de trabalho realizadas. Porém, nada definitivo. Dão sempre abertura a críticas, sugestões e até novas implementações de mudanças, desde que amplamente divulgadas ao órgãos competentes no sentido de promover transparência no processo.

## **4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

### **4.1 Histórico**

Os Centros de Processamento e Serviços das instituições financeiras localizadas em Florianópolis têm como atividade a prestação de serviços de suporte operacional, administrativo e técnico às agências do Estado de Santa Catarina. Seu principal objetivo é fornecer o melhor serviço de back-office (suporte logístico) às dependências jurisdicionadas do Estado de Santa Catarina, no sentido de proporcionar maior grau de liberdade para utilização de mais tempo disponível à sua atividade-fim que é o atendimento aos clientes externos.

Desde a sua criação, os serviços de transporte de malotes e outros materiais para o interior do Estado eram realizados separadamente por cada um dos diversos bancos, trazendo altos custos, já que cada um tinha sua própria frota transportadora. Muitos deles, inclusive, possuíam carros da própria empresa, com motoristas funcionários e sistema de manutenção também próprio.

Num quadro competitivo, verificou-se que a maioria dos municípios catarinenses possuía mais de uma agência bancária, algumas até ao lado da outra concorrente.

Visualizou-se, então, uma forma de encaminhamento dos documentos de maneira compartilhada, com o objetivo único de diminuição de custos.

Com o aprofundamento da idéia, pode-se notar que haveria um ganho não só de custos, mas também na agilidade e na qualidade dos serviços, já que esses poderiam ser realizados por empresas especializadas que teriam como objetivo principal a prestação desse tipo de serviço.

Assim, iniciou-se em Santa Catarina o compartilhamento de transporte entre as diversas instituições financeiras.

Para que o projeto tomasse forma, foi montado um grupo de trabalho, onde cada instituição bancária do Estado indicaria um participante. Criou-se, assim, o GIA – Grupo de Implantação e Avaliação do Sistema de Transporte Compartilhado de Malotes. Vale ressaltar a existência do GAD – Grupo de Avaliação de Desempenho para assuntos de Compensação. Até então, o GAD existia apenas em Porto Alegre-RS. Com a criação do GIA, houve a necessidade da formação do GAD em Santa Catarina, que, de acordo com diretrizes do Grupo Consultivo

para assuntos de Compensação, passaria também a gerir o Sistema de Transporte Compartilhado de Malotes no Estado de Santa Catarina.

Assim, o GAD-SC constituiu-se através de processo formal de votação, assim composto:

- Coordenador: Banco do Brasil S/A;
- Grandes bancos: 03 vagas;
- Médios bancos: 03 vagas;
- Pequenos bancos: 03 vagas.

Como esclarecimento, a definição de grande, médio e pequeno fica atrelada a média do volume de cheques compensados anualmente na jurisdição do GAD. Para os grandes, a média é de 3%, para os médios, de 1 a 3% e, para os pequenos, até 1%.

Assim, ficou, também, formado o GAD que homologa todas as decisões do GIA, dentro da alçada disponibilizada para o Estado, de acordo com normas traçadas pelo Grupo Consultivo e Banco Central. Ficou, então montado o cenário com o seguinte organograma para as áreas de compensação e transporte, que de agora em diante, passam a trabalhar em conjunto.



Em função de limitadores, e de acordo com os objetivos, o presente trabalho se restringirá à área de transportes.

Desta forma, a primeira tarefa foi normatizar os procedimentos através de um regulamento que traçasse as filosofias, objetivos, normas e diretrizes do sistema.

A seguir, são descritas algumas das normas que regulamentam o Sistema de Transporte Compartilhado de Malotes e outros materiais entre as instituições financeiras participantes no Estado de Santa Catarina.

#### **4.1.1 Filosofia e Objetivo**

O Sistema visa prestar atendimento às agências bancárias e aos centros de processamento de dados mediante o compartilhamento do transporte e de seu respectivo custo. Serão transportados papéis compensáveis, materiais de expediente e equipamentos de pequeno porte.

Nas praças em que os bancos não possuam agência autônoma mas mantenham postos de serviço, em caráter transitório ou não, admite-se a participação dos mesmos, desde que haja aprovação prévia do GIA jurisdicionante, com a homologação do GAD, sendo que para efeito de rateio esses postos serão considerados como agências.

#### **4.1.2 Normas e Diretrizes**

O sistema será regido pelas seguintes normas e diretrizes:

- a) administração – a cargo do Banco do Brasil S/A, sediado em Florianópolis;
- b) a formalização das contratações de transporte estará a cargo do Sindicato dos Bancos, órgão representativo das instituições financeiras na região. Na sua ausência, o instrumento será formalizado pela FEBRABAN;
- c) o Sistema deverá priorizar o transporte de documentos compensáveis, materiais de expediente e demais equipamentos, nesta ordem, observados rigorosamente os horários da Compensação;
- d) o sistema terá como objetivo principal a otimização dos prazos e recursos envolvidos, visando a redução de custos e agilização dos serviços.



### 4.1.3 Organização

Conforme acordado em reunião específica do GIA, homologado pelo GAD, atendendo diretrizes do Banco Central e do Grupo consultivo e sendo dada ciência desta às respectivas administrações das instituições financeiras participantes, ficou assim definida a composição do sistema:

- **Participantes** – instituições bancárias existentes no Estado de Santa Catarina participantes do Sistema Integrado Regional de Compensação (SIRC);
- **Centralizadora** – dependência do Banco do Brasil S/A ou transportadora legalmente contratada, localizada na capital do Estado, com as funções de recepção, guarda e expedição de malotes e outros materiais do Sistema;
- **Subcentralizadora** – transportadora legalmente contratada localizada no interior do Estado, após estudo efetuado, ou dependência bancária investida na função de coleta, guarda e expedição dos malotes e outros materiais do Sistema;
- **Câmara de malotes** – espaço físico, próximo à Câmara de Compensação do Banco do Brasil S/A, onde serão depositados os malotes a fim de serem retirados pelos participantes ou expedidos por ela;
- **GIA** – Grupo de Implantação e Avaliação do Sistema Compartilhado de Malotes formado por um membro de cada instituição financeira do Estado, legalmente designados, sob coordenação do Banco do Brasil S/A.
- **GAD** – Grupo de Avaliação e Desempenho formado por membros das instituições financeiras escolhidos para gestão dos assuntos de compensação e transporte do Estado;
- **Sindicato dos Bancos ou Associação de Bancos** – entidade responsável pela formalização de todas as contratações de serviços de transporte de malotes, contratações de seguros que venham a ser solicitadas por duas ou mais instituições sobre os conteúdos de seus respectivos malotes e materiais, bem como pela realização do rateio dos custos advindos pelas realizações dos serviços.
- **Grupo Consultivo para Assuntos de Compensação** – sediado em Brasília-DF, coordenado pelo Banco do Brasil S/A, composto por membro do Banco Central e executivos das principais instituições financeiras do País.

#### 4.1.4 Atribuições

Depois de definida a organização do Sistema, iniciou-se a fase de formalização das atribuições de cada membro, para uma perfeita harmonia de funções. Ficou, então, assim disposto:

▪ **Coordenação do GIA:**

- a) Gerência Regional de Infra-Estrutura do Banco do Brasil S/A, localizada na capital do Estado de Santa Catarina, fica encarregada de encaminhamento de todas as correspondências, tramitações e rotinas administrativas necessárias à criação e composição do GIA;
- b) Coordenar o GIA, mediante lavratura de ata de reunião com os bancos participantes;
- c) Comunicar aos participantes quaisquer ocorrências relacionadas com os serviços de transporte;
- d) Articular-se com as empresas contratadas, no sentido de colocar os documentos e materiais transportados à disposição dos participantes;
- e) Administrar imprevistos e promover planos de contingência para situações emergenciais que possam comprometer o andamento dos serviços, evitando-se que o processo sofra solução de continuidade;
- f) Convocar o GIA, quando necessário;
- g) Expedir, mediante solicitação dos participantes, crachás de identificação de uso no recinto da Câmara de Malotes;
- h) Fiscalizar o cumprimento diário do quadro de roteiros e horários, tanto por parte dos transportadores, quanto dos participantes;
- i) Comunicar ao Sindicato dos Bancos ou Associação de Bancos a relação e quantidade de bancos e agências participantes do Sistema, ao final de cada mês;
- j) Emitir recibos interbancários, promovendo a cobrança dos valores de cada banco participante através do Serviço de compensação;
- k) Efetuar o crédito diretamente na conta corrente da transportadora.

▪ **Centralizadoras e Subcentralizadoras:**

- a) Adotar procedimentos para controle de recepção/expedição de malotes e outros materiais;
- b) Receber e expedir malotes e outros materiais;
- c) Manter a pontualidade na saída dos veículos;
- d) Comunicar formalmente à coordenação do GIA todas as irregularidades constatadas, no prazo de 48 horas, exceto aquelas que envolvam inoperância de transporte, as quais deverão ser comunicadas de imediato.

▪ **GIA:**

- a) promover estudos para a implantação ou alteração do Sistema compartilhado de Transporte de Malotes;
- b) efetuar a pré-qualificação e verificação de que as empresas concorrentes atendam aos pré-requisitos estabelecidos para prestação dos serviços;
- c) promover concorrência visando a contratação de transportadoras para execução dos serviços, em consonância como projeto elaborado;
- d) realizar estudos para verificar necessidades de incremento nos valores contratuais, por força de inclusão de roteiros, adequação de veículos, renegociação de contratos, etc, manifestando-se sobre assunto, para apreciação das respectivas administrações dos participantes, tendo em vista eventuais restrições orçamentárias;
- e) reavaliar o Sistema periodicamente (no máximo a cada 30 dias);
- f) identificar a necessidade/oportunidade de realização de concorrências em Sistemas já implantados, tendo em vista oscilações de mercado;
- g) fiscalizar a cada semestre civil ou sempre que houver alterações de veículos, a frota da empresa transportadora.

▪ **Sindicatos dos Bancos ou Associação de Bancos;**

- a) Formalizar os contratos para execução dos serviços de transporte de malotes e outros materiais, segundo minuta contratual aprovada;



- b) Formalizar contratações de seguros, quando solicitadas por duas ou mais instituições financeiras participantes;
- c) Efetuar rateio das despesas encaminhando à coordenação do GIA planilha contendo os valores referentes a cada banco participante;
- d) Prestar assessoria jurídica ao Sistema.

▪ **GAD**

- a) Homologar a constituição do GIA na sua jurisdição e supervisionar seu funcionamento;
- b) Autorizar o GIA para realizar concorrências relativas a transporte;
- c) Homologar as contratações efetuadas pelo GIA;
- d) Deliberar os estudos efetuados pelo GIA relativo a incremento de custos;
- e) Submeter ao Grupo Consultivo incrementos superiores a sua alçada;
- f) Sugerir ao Grupo Consultivo alterações para aperfeiçoamento do Sistema.

## **4.2 Planejamento e Controle**

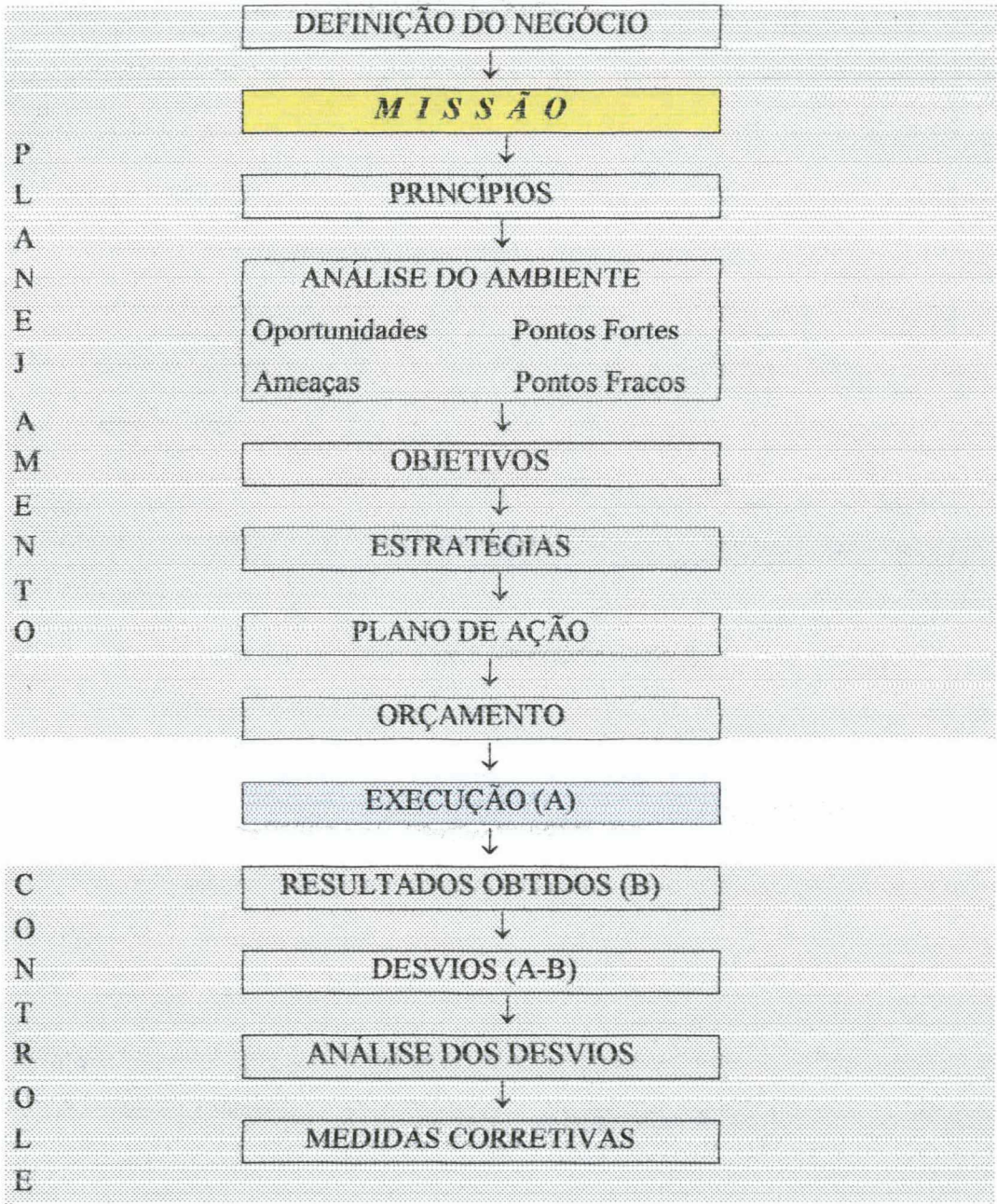
A fim de o Sistema Compartilhado de Transporte de Malotes e Outros Materiais no Estado de Santa Catarina pudesse promover um processo participativo de estabelecimento de políticas e programas necessários para atingir os objetivos desejados, como prevê a própria definição do planejamento, foi necessária a introdução de alguns fatores considerados primordiais para o acionamento de um plano de ação que viabilizasse a consecução dos resultados.

Assim, foram colocados no presente trabalho alguns desses fatores.



4.2.1 Fluxograma de Planejamento e Controle

QUADRO 1  
Fluxograma de Planejamento e Controle



Fonte: Grupo de Implantação e Avaliação - GIA

#### 4.2.2 Definição do negócio

Foco de atuação do Sistema, indicando em que ele deverá concentrar seus esforços.

O Sistema Compartilhado de Transporte de Malotes e outros Materiais visa a distribuição e recolhimento de papéis compensáveis, materiais de expediente e equipamentos entre as agências bancárias localizadas no Estado de Santa Catarina.

#### 4.2.3 Missão

Razão da existência do Sistema, determinando o que ele deve fazer, para quem deve fazer, para que deve fazer, como deve fazer, onde deve fazer e qual a responsabilidade social que ele deve ter.

O Sistema de Transporte Compartilhado de Malotes e outros Materiais tem como missão **“a distribuição e recolhimento de papéis e materiais buscando sempre o prazer e a satisfação dos usuários, com qualidade, agilização e redução de custos”**.

#### 4.2.4 Princípios

Valores que direcionam o comportamento do Sistema no cumprimento de sua finalidade.

O Sistema de Transporte Compartilhado de Malotes e outros Materiais:

- Deve ser orientado para a satisfação dos usuários;
- A qualidade dos serviços deve ser orientada para a garantia da satisfação dos clientes;
- As ações devem ser norteadas pela transparência, honestidade, lealdade, parceria, aliança e justiça;
- A agilidade e a redução de custos são as medidas da real eficácia dos trabalhos;

- O GIA deve ser inovador, criativo, transparente e estimulado sempre à decisão consensual;

#### 4.2.5 Análise do ambiente

Identificação de forças que condicionam o desenvolvimento do Sistema, dividindo-se em *forças externas*, subdividindo-se em ameaças e oportunidades e *forças internas*, compondo-se estas em pontos fortes e pontos fracos.

- **Oportunidades:** forças ambientais incontroláveis que podem favorecer as ações das organizações;
- **Ameaças:** forças ambientais incontroláveis que podem criar obstáculos às ações das organizações;
- **Pontos fortes:** diferenciação alcançada proporcionando vantagens organizacionais e de cenário;
- **Pontos fracos:** situação imprópria proporcionando desvantagens organizacionais e de cenário.

Quando da execução do planejamento para criação de formas de acompanhamento da situação do Sistema, buscou-se identificar na análise dos ambientes externo e organizacional os fatores que poderiam realçar a efetividade dos serviços prestados, assim como aqueles fatores que poderiam interferir negativamente nas ações.

Foram, então identificados os seguintes fatores:

## QUADRO 2

### Análise externa

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pioneirismo no tipo de serviço;</li> <li>- Criação de novas empresas do ramo;</li> <li>- Estabilidade inflacionária;</li> <li>- Criação de novos empregos nas empresas contratadas;</li> <li>- Desenvolvimento de infra-estrutura nos aeroportos;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão dos serviços em toda a rede bancária nacional</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiências nas terceirizadas;</li> <li>- Resistência de parceiros em algumas modalidades de transporte;</li> <li>- aumento no preço dos combustíveis;</li> <li>- Dificuldades climáticas no Estado;</li> </ul>

Fonte: Grupo de Implantação e Avaliação – GIA

## QUADRO 3

### Análise interna

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalização de recursos com a terceirização;</li> <li>- Redução de custos, agilidade e maior qualidade nos serviços prestados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restrições orçamentárias;</li> <li>- Desconhecimento de alguns assuntos;</li> <li>- Alçadas decisórias;</li> </ul>

Fonte: Grupo de Implantação e Avaliação – GIA

#### **4.2.6 Objetivos**

Resultados de ordem qualitativa e/ou quantitativa a serem atingidos pelo Sistema em prazo determinado, visando o cumprimento da missão.

O objetivo do Sistema de Transporte Compartilhado de Malotes e outros Materiais já definido tem por fim criar uma maior comodidade às agências bancárias do Estado de Santa Catarina, tanto na redução de seus custos como na segurança de seus documentos e materiais, que serão transportados com rapidez por empresas eficientemente escolhidas, com pessoal qualificado, atingindo os propósitos definidos principalmente pelo normativos inerentes ao Sistema de Compensação, de modo a assegurar o processamento dos cheques e outros documentos compensáveis em tempo hábil, mantendo a fidelidade dos bancos participantes para com seus clientes.

#### **4.2.7 Estratégias**

Caminho mais adequado a ser percorrido para atingir os objetivos.

Foram seguintes as estratégias adotadas pelo GIA para atingimento dos objetivos:

- Levantamento de mercado quanto a empresas prestadoras de serviços;
- Divulgação do Sistema;
- Desenvolvimento de um sistema de parceria;
- Criação de estrutura organizacional;
- Elaboração de orçamento e custos

#### **4.2.8 Planos de ação**

Determinação das ações a serem executadas para a realização das estratégias traçadas.

Relaciona-se, neste tópico, um resumo de todas as ações executadas para atingimento das estratégias e dos objetivos propostos:

- Promoção de estudos para implantação do sistema. A cargo do GIA;
- Levantamento de mercado para apuração de valores praticados por empresas do ramo. A cargo do GIA;
- Qualificação e verificação de empresas prestadoras de serviços. A cargo do GIA;
- Execução da concorrência entre as empresas transportadoras;
- Reavaliação do Sistema. A cargo do GIA;
- Fiscalização do Sistema. A cargo do GIA;
- Elaboração do orçamento e sistemas de rateio. A cargo do GIA;
- Formalização dos contratos. A cargo do Sindicato dos Bancos;
- Execução de assessoria jurídica. A cargo do Sindicato dos Bancos;
- Homologação do Sistema: a cargo do GAD.

#### **4.2.9 Orçamento**

Planejamento que apresentará, para determinados períodos de tempo, as fontes e usos dos recursos de capital. São assim as projeções econômico-financeiras necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação.

O orçamento será realizado anualmente com revisões mensais, com vistas a evitar grandes distorções no próximo exercício.

#### **4.2.10 Execução**

Nessa fase serão implementadas as ações planejadas.

#### **4.2.11 Controle**

São as ações necessárias para assegurar a realização dos objetivos, estratégias e planos de ação do Sistema. O controle da execução do plano de ação deverá ser executado mensalmente pelo GIA, através de reuniões ordinárias, repassando-se o resultado para as administrações dos participantes. Além disso, poderão ser realizadas sessões extraordinárias

com vistas a promoção de alterações de ordem emergenciais, em virtude de modificações no ambiente interno ou externo.

#### 4.3 Parceria e aliança

Conforme já abordado, a parceria se resumiu no esforço conjunto de diferentes empresas que compartilham os mesmos princípios e ética e têm os mesmos ideais e valores. Entre os bancos, então, foi criada a “*parceria interna*” que tem por fim concretizar um objetivo específico. Para garantir a consecução dos resultados esperados foi muito importante a atuação em completa sinergia do grupo gerenciador do Sistema, movido pela consciência conjunta de que ninguém sozinho poderá alcançar a redução de custos e a agilização dos serviços almejados.

Cabe ressaltar, como já dito, que o Grupo de Implantação e Avaliação – GIA reúne-se mensalmente para definir estratégias, aprovar estudos realizados, alterar valores mensurados, entre outras demandas que se apresentam. Todas as decisões são tomadas por consenso ou por votação em que os membros que têm seu voto vencido se comprometem a apoiar a decisão final tomada.

As reuniões são formalizadas e transcritas em atas próprias, cuja cópia é distribuída a todos os participantes do sistema.

Como cada instituição participante tem seus interesses próprios, estes são analisados em conjunto e devem ir de encontro aos desejos dos participantes, a fim de que o resultado atingido seja benéfico para todos.

Como exemplo, tem-se a resposta para seguinte questão: A que horas deve ser iniciado o recolhimento do malote de uma praça com quatro bancos? Para que haja concordância de todos é realizado um levantamento da quantidade de materiais que são transportados diariamente por cada participante. Os malotes dos bancos que têm maior movimento são recolhidos depois.

Assim, o envolvimento e comprometimento são conceitos que devem caminhar juntos e todos os membros do sistema estão cientes disso, para que os objetivos sempre sejam alcançados.



#### 4.4 Terceirização dos serviços

Uma vez que a terceirização dos serviços de transporte foi idealizada para, além de reduzir os custos, proporcionar agilização e qualidade nos serviços prestados, fez-se necessária uma criteriosa escolha nas empresas dispostas a fazer parte dessa parceria.

Como o Banco do Brasil, na qualidade de coordenador do sistema está restrito à Lei das Licitações nº 8.666, de 21 de junho de 1993, tornou-se necessário a agilização do processo. Para isso, o Sindicato dos Bancos, como legítimo representante das instituições financeiras, de acordo com normatização do Banco Central, foi nomeado para efetuar as contratações, sendo os procedimentos operacionais conduzidos pelo GIA. O grupo, então, ficou incumbido de realizar a pré-qualificação e verificação se as empresas concorrentes atendem aos pré-requisitos estabelecidos para a prestação dos serviços.

Mesmo evitando-se algumas disfunções burocráticas da Lei, esta foi utilizada como norteadora do processo, tendo assessoria de advogado designado pelo Sindicato dos Bancos. Iniciou-se, então, a fase de contratação das empresas. A modalidade utilizada foi o *convite*, pelos facilitadores envolvidos. Vale ressaltar que o processo envolveu 12 empresas convidadas. As empresas escolhidas foram aquelas que, de acordo com a avaliação do grupo e, de acordo com as pesquisas de mercado, mostravam-se em condições de participar do certame.

Recebidas as propostas pelas empresas, marcou-se um dia específico para abertura dos orçamentos apresentados, com a presença de todos os envolvidos no processo, ou seja, GIA e empresas participantes, com ênfase na transparência no processo.

No edital de concorrência ficou bem especificado que os pontos relevantes para tomada de decisão do GIA para contratação não estaria embasado apenas no menor preço, mas também nas referências históricas da empresa, no seu processo de implantação do programa de qualidade e na sua estrutura operacional, além da sua estabilidade financeira. Isto posto, e sopesados os argumentos colocados formalmente pelas transportadoras desclassificadas, foram escolhidas três empresas aptas a prestar os serviços. Iniciou aí o processo de verificação da parte estrutural da transportadora para finalização do processo. Nessa fase, foi realizado exame de capacidade técnica e financeira das empresas envolvendo: vistoria às suas instalações, observando-se, entre outros, os seguintes aspectos: condições de frota, estrutura administrativa, estrutura de apoio (oficina, manutenção), pesquisa de satisfação de clientes relativa aos serviços



por ela oferecidos e análise do balanço patrimonial. Para isto, foram nomeadas, pelo GIA, três equipes de dois membros cada. Finalizado o processo e atendidas todas as exigências, passou-se à fase de elaboração e assinatura contratual.

Vale lembrar que as desvantagens de uma terceirização elencadas por Girardi (1998), foram amplamente levadas em consideração no momento da avaliação, a fim de obstar qualquer dificuldade posterior à formalização do contrato.

#### 4.5 Estrutura organizacional

As novas filosofias de trabalho adotadas pelas organizações e em especial pelas instituições financeiras têm exigido das administrações uma melhor adequação em seu modelo de gestão. Essa modificação está baseada na teoria desenvolvida por Abbel (1995) e se norteia na construção de uma visão estratégica e alinhamento de processos. Nesse sentido, para um bom desenvolvimento das rotinas e serviços, as normas e diretrizes traçadas pelo GIA são constantemente analisadas pelas equipes de trabalho e contratadas, no sentido de fornecer *feedback* para um constante aprimoramento de ações.

Assim, como objetivo principal o GIA está procurando permanentemente instituir uma forma de gestão que inspire um processo decisório ágil que contemple, entre outros, trabalho em equipe, decisão colegiada, avaliação de desempenho, gestão e responsabilização por resultados, foco no cliente e plano de ação.

Baseado nessa premissa, o acordo entre os participantes é que todos os serviços operacionais sejam realizados pelas contratadas, ou seja: recolhimento dos malotes nas agências bancárias do Estado, triagem de carga, transporte e gerência de distribuição. Para facilitar esse processo, foram criadas as Centralizadoras e Subcentralizadoras de malotes que são espaços físicos localizados em Florianópolis (Centralizadora) e regiões estratégicas do Estado (Subcentralizadoras). Esses locais são situados em andar térreo, em ambientes da contratada, com boxes receptores para depósito dos malotes e materiais pertencentes a cada roteiro. O acompanhamento do processo será realizado periodicamente através de grupos de vistoria nomeados, pelo GIA, entre os participantes do sistema.

Fica, então, ressaltada a redução de custos entre os bancos, já que a alocação de mão-de-obra própria para execução dos serviços não foi mais necessária.

Importante, também, o aspecto da segurança. Para isso, foram implementadas algumas restrições, a saber:

- A entrada nas câmaras de malotes somente é franqueada a pessoas autorizadas;
- Todas as pessoas envolvidas com entrega e retirada de malotes e materiais são previamente credenciadas pelas respectivas administrações dos participantes junto à coordenação do GIA;
- Os motoristas da(s) empresa(s) transportadora(s) portam crachás de identificação fornecidos pela mesma;
- Os transportadores fornecerão ao GIA, por escrito, os nomes e os dados dos seus empregados autorizados a recolher, transportar e entregar as cargas;
- Os malotes são providos de lacres de segurança, a cargo de cada participante;
- É vedado, sob qualquer pretexto, o transporte de numerário e pessoas.

#### **4.6 Operacionalização dos serviços**

Como não poderia deixar de ser, para operacionalização dos serviços é necessário uma sequência de rotinas e procedimentos que devem ser obedecidos por todos os participantes do Sistema, sob pena de prejuízo na coleta e distribuição, além de cada banco arcar com a responsabilidade pelos danos advindos pelo não cumprimento das normas. Além disso, é fundamental um planejamento orçamentário com mensurações condizentes como os objetivos das administrações dos bancos participantes, no sentido de tornar o sistema viável, e um eficaz acompanhamento dos dispêndios a serem realizados. É importante, também, um sistema de rateio que vá de encontro aos anseios dos participantes no sentido de proporcionar ganhos reais quando de sua participação no processo. Assim, pretende-se demonstrar as formas como essas operações foram realizadas.

Conforme já delineado e formalizado, o serviço de transporte compartilhado de malotes será contratado pelo Sindicato dos Bancos e, na sua falta, pela Associação de Bancos, mediante autorização formal do GIA e homologação do GAD.

Quando necessárias outras despesas administrativas para funcionamento do Sistema (aluguel de áreas, mão-de-obra e outras julgadas necessárias), O GIA realiza os estudos necessários à implementação e submete o assunto ao GAD para homologação, caso dentro da alçada.

A realização das viagens restringir-se-á aos roteiros de viagens previamente elaborados e homologados, sendo vedada à instituição participante a elaboração de esquema para permitir coleta e entrega em locais diferentes daqueles descritos nas "Fichas Técnicas de Roteiros", exceto nos casos de contratações de novos roteiros para atender interesses específicos de duas ou mais instituições financeiras, situação que em que caberá a estas definirem os pontos de coleta/entrega, sob aviso à coordenação do GIA.

As viagens serão realizadas uma única vez, diariamente, na forma de ida e volta, podendo, se necessário, ser examinada a possibilidade de se adotar a utilização de mais de um veículo. Analisada a relação custo/benefício, no intuito de antecipar o fluxo de papéis, mediante aprovação do GIA, poderão ser realizadas viagens intermediárias.

Os documentos de cada participante serão acondicionados em malotes distintos, sendo que os papéis compensáveis deverão ser encaminhados em malotinhos especiais, devidamente lacrados. Nesse caso, e de acordo com as características de cada região do Estado jurisdicionado por uma subcentralizadora específica, o GIA deverá definir, a quantidade, tamanho e cor dos malotes de uso comum que transitarão pelo sistema.

Quando na Centralizadora, os malotes e demais materiais serão entregues na Câmara de Malotes, pelos participantes, até 15 minutos antes do horário de saída dos veículos transportadores. Nas Subcentralizadoras, por sua vez, os malotes e demais materiais serão entregues no local de expedição até 10 minutos antes do horário previsto do veículo transportador. Os malotes deverão estar fechados com lacre, cabendo a responsabilidade pela guarda e expedição à Subcentralizadora.

A saída dos malotes da Centralizadora ou Subcentralizadoras não pode ser retardado, a não ser por motivos de força maior, devendo o fato ser comunicado imediatamente à coordenação do GIA. Ficou estabelecido, também, que é de exclusiva responsabilidade de cada participante a colocação e retirada de seus material nos locais pré-determinados. Nos casos de perda do horário de saída dos malotes, tanto nas Subcentralizadoras quanto na Centralizadora,

será de responsabilidade de cada participante efetuar a expedição por conta própria, podendo ocorrer a entrega em uma das Subcentralizadoras dos roteiros.

Por fim, qualquer representante de instituição participante terá o direito de solicitar a convocação do GIA. No entanto, a formalização ficará a cargo da coordenação.

#### **4.6.1 Análise dos custos**

Conforme foi dito anteriormente, o compartilhamento teve como objetivo a redução de custos entre todos os participantes, já que o transporte seria realizado por um carro comum levando os materiais dos bancos para praças a serem atendidas.

Efetuuou-se um levantamento preliminar de custos de atividades realizadas por cada instituição. Após, verificou-se junto a empresas do mercado, um valor estimado a ser cobrado para efetuar o serviço.

Com o levantamento efetuado, foi confeccionada uma **“Ficha de Composição de Custos”**, que fará parte integrante do contrato a ser pactuado com a empresa prestadora do serviço. A seguir, segue o modelo utilizado:

QUADRO 4

SISTEMA COMPARTILHADO DE TRANSPORTE DE MALOTES PARA O ESTADO  
DE SANTA CATARINA  
FICHA DE COMPOSIÇÃO DE CUSTOS

ROTEIRO	KM DIA	COMBUSTÍVEL	MÃO-DE-OBRA	DEMAIS FATORES	TOTAL DIÁRIO
ROTEIRO 1					
ROTEIRO 2					
ROTEIRO 3					
ROTEIRO 4					
.....					
.....					
ROTEIRO N					
TOTAL DIÁRIO					

Fonte: Grupo de Implantação e Avaliação-GIA

Observações:

- **Combustível:** será considerado o valor médio do litro da gasolina praticado no Estado baseando-se um consumo de 9 km/litro;
- **Mão-de-obra:** será considerado o salário médio praticado pelos respectivos Sindicatos da categoria existentes no Estado e as respectivas Convenções Coletivas acordadas;
- **Demais fatores:** serão considerados os gastos efetuados com a manutenção do veículo (pneus, óleo, mecânica, peças);

- Os valores acima aplicados serão fornecidos pelas empresas transportadoras convidadas a participar da concorrência.

Além disso, o GIA designou representantes para efetuar pesquisa paralela de mercado no sentido de confrontar os preços apresentados com aqueles praticados usualmente, a fim de sedimentar a transparência do processo evitando distorções.

Recebidas as propostas, o GIA através da designação de grupo de trabalho, realizou um levantamento dos custos utilizados em confronto com a quilometragem a ser percorrida. A conclusão foi que os custos foram reduzidos na ordem de aproximadamente 50% para cada participante, dependendo do número de agências bancárias existentes no Estado, como será demonstrado quando da apresentação do sistema de rateio.

Como se pode verificar, foram aplicados alguns conceitos elencados Brimson (1996), no que concerne a etapas relativas ao custo por atividades, tais como: análise das atividades, custo da atividade e análise funcional do negócio.

#### **4.6.2 Orçamento**

O orçamento, enquanto quantificação do planejamento operacional, foi idealizado na forma de curto prazo, de acordo com o exercício financeiro dos bancos, ou seja um ano.

Dessa forma, durante o processo foram utilizados alguns passos que, na análise dos membros do GIA, são fundamentais para uma total transparência na montagem do processo orçamentário e controle sobre as atividades financeiras do Sistema.

Em primeiro lugar foi criado formalmente, através de reunião específica, um grupo de trabalho encarregado de implantar e acompanhar o sistema orçamentário, repassando, mensalmente ao GIA e este, às administrações dos bancos participantes, os dados previstos, orçados e realizados, assim como os desvios verificados, com os respectivos esclarecimentos sobre as eventuais distorções. Os membros do grupo de trabalho reúnem-se mensalmente para avaliação dos resultados do mês e realização de ajustes, se necessário. Durante essas reuniões também são verificadas algumas tendências, tais como: variações no mercado de combustíveis e demais componentes, índices de inoperância de transportes, alterações de valores em roteiros verificados por problemas de obras estaduais e/ou melhoria do sistema de transporte, tendências

a solicitações de reajustes por parte das transportadoras em virtude de data-base de empregados, análise de projetos do GIA para melhoria de instalações e alteração no número de veículos utilizados no sistema. Além desses passos, existe, também, um acompanhamento das vistorias realizadas semestralmente às empresas transportadoras, no sentido de verificar a sua solidez orçamentária.

Apesar da explanação pode sugerir um plano orçamentário simplificado, este não o é, pois, apesar de cada passo ser estudado separadamente, as diversas fases dependem uma das outras gerando uma complexidade de fatores. Assim, o trabalho, na maioria das vezes, é realizado simultaneamente.

Já que praticamente todos os serviços relativos ao processo são executados por empresas terceirizadas, cabe a estas a definição de seu próprio orçamento e custos internos, bastando para o Sistema o conhecimento sobre o valor do quilômetro percorrido final. As parcelas relativas à mão-de-obra, combustível e demais fatores servirão apenas de base de cálculo para eventuais solicitações de reajustes.

Assim, a fórmula utilizada para o custo final de roteiro utilizado no transporte ficou assim definida:

**Valor km rodado x número de km do roteiro = Custo do roteiro;**

**Custo do roteiro x dias úteis no mês = Custo no mês por roteiro.**

Desta forma, pode-se calcular o valor para cada modalidade de transporte utilizada.

Vale lembrar que, dependendo de cada tipo de transporte, o serviço torna-se sazonal. Por exemplo: como são utilizados também transportes aéreos, existe o caso de inoperância de aeroportos, ocasião em que o movimento é transportado via terrestre, com pagamento de viagem extra, já que no contrato elaborado existe cláusula contemplando o efetivo pagamento à empresa aérea no caso de inoperância causada por fatores temporais. A fim de amenizar este impacto negativo na mensuração dos custos relativos foi realizado levantamento junto aos aeroportos envolvidos, no sentido de se verificar a incidência anual de inoperâncias, para realização de uma projeção que mais se aproximasse da realidade.

Deste modo, foi elaborado pelo grupo de trabalho formulário específico onde são relacionados todos os tópicos orçamentários para apreciação e aprovação do GIA. O modelo orçamentário fica, então, a seguir demonstrado:



**QUADRO 5****SISTEMA COMPARTILHADO DE TRANSPORTE DE MALOTES****ORÇAMENTO**

ANO: \_\_\_\_\_

MES	ORÇADO (R\$ MIL)						REALIZADO (R\$MIL)						VAR%
	A	T	E	U	VE	TT	A	T	E	U	VE	TT	
Jan													
Fev													
Mar													
Abr													
Mai													
Jun													
Jul													
Ago													
Set													
Out													
Nov													
Dez													
TT													

**Legenda:**

A – transporte aéreo

T – transporte terrestre

E – transporte estrutural

U – transporte urbano

VE – viagem extra

TT - total

VAR% - desvio verificado entre o orçado e o realizado.

Fonte: Grupo de Implantação e Avaliação-GIA

#### 4.6.3 Sistema de rateio

Conforme acordado em reunião específica, o GIA definiu a sistemática de rateio dos custos de compartilhamento nas praças de abrangência do Sistema Compartilhado de Transporte de Malotes. Ficou estabelecido, também, que nos trajetos destinados a atender os interesses específicos de duas ou mais instituições, caberá a estas estabelecerem a forma de rateio dos valores pagos por essas contratações, vedada a transferência de custos com esses trajetos a outros bancos.

A sistemática vai de encontro ao descrito por Martins (1998) e Leone (1985), relativamente ao custeio baseado na Departamentalização, pois no sistema de rateio adotado têm-se a disponibilização do custo unitário existente (valor por km rodado), assim como os Centros de Custo (instituições financeiras participantes)

A forma de rateio resume-se, no cálculo do custo unitário do quilômetro, a partir do valor total orçado. A partir daí, efetua-se a multiplicação pelo número de agências legalmente inscritas por cada participante resultando, então, o valor mensal a ser rateado para cada banco.

Esse cálculo é realizado pelo Sindicato dos Bancos, mediante informações recebidas mensalmente da coordenação do GIA quanto ao número de agências bancárias existentes e a quilometragem efetivamente percorrida no Estado. A partir daí, é efetuado o rateio através de aplicativo específico e confeccionados os “Recibos Interbancários”, documentos compensáveis que são encaminhados à coordenação do GIA, para conferência e encaminhamento ao Serviço de Compensação, a fim de que seja realizado o respectivo débito. O Sindicato promove, também, a confecção de relatório detalhado de todas as despesas realizadas no mês para distribuição a todos os participantes do Sistema. Vale lembrar que o pagamento às prestadoras de serviço é efetuado pela coordenação do GIA, através do Banco do Brasil S/A.

Ressalta-se que, em virtude da diversificação de sistemas de transporte realizados (aéreo, terrestre, estruturais e urbanos), as informações disponibilizadas ao Sindicato dos Bancos variam de acordo com a modalidade praticada. Assim, são fornecidas diversas planilhas de informações variando-se valores de quilometragem unitária, número de participantes, quantidade de agências, assim como número de dias úteis do mês em referência. Dessa forma, segue abaixo planilha exemplificadora demonstrando uma modalidade de rateio.

QUADRO 6

SISTEMA DE TRANSPORTE COMPARTILHADO DE MALOTES NO ESTADO DE SANTA CATARINA

**MODALIDADE: TRANSPORTE ESTRUTURAL**

**FICHA DE RATEIO – ROTEIRO:** \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_\_

**COMPETÊNCIA.....ABRIL/2001**

**NOTA:** Com débito pela COMPE, no penúltimo dia útil do mês (aos Bancos participantes), e crédito, com bloqueio de um dia (a Transportadora).

**TRANSPORTADORA:**

**FATURA: N°** R\$

**FORMA DE RATEIO** -100% por pontos

**COMPOSIÇÃO DO RATEIO** - 46 pontos -R\$

BANCO	DENOMINAÇÃO	Nº PONTOS	RATEIO (R\$)
001-9	SATELITE	08	
008-6	MERIDIONAL	02	
027-2	BESC BANCO	06	
038-8	BANESTADO	02	
041-8	BANRISUL	02	
104-X	ECONÔMICA	12	
237-5	BRADESCO	02	
275-5	REALSA	02	
341-7	ITAU BANCO	02	
399-9	HSBC	02	
409-X	UNIBANCO	02	
641-6	BBVA	02	
756-0	BANCOOB	02	
TOTAL		46	

GRUPO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO - GIA

COORDENADOR

Através do quadro 6, pode-se citar o seguinte exemplo:

Fatura: R\$ 1.000,00

Km rodado: 1.000 km/mês

Valor do km rodado: R\$ 1,00

Número de pontos: 46 (23 agências, com entrega e coleta)

Valor por ponto abrangido:  $R\$ 1.000,00 : 46 = R\$ 21,74$

Valor para Satélite:  $R\$ 21,74 \times 8 = R\$ 173,91$

Considerando-se o percurso praticado, se o Satélite fosse realizar o percurso sozinho, o valor despendido seria de R\$ 1,00 vezes o número de quilômetros para recolhimento e entrega dos materiais no banco específico, que na média calculada é de aproximadamente 50% maior.

#### **4.7 Qualidade na prestação de serviços**

Com o andamento do processo, o GIA tem sempre a constante preocupação de prestar um serviço da mais alta qualidade, no sentido de manter o padrão esperado pelas respectivas administrações dos bancos participantes. Neste contexto, durante as reuniões realizadas, o feedback é exigido por todos os membros para que se possa extinguir qualquer falha no processo que possa causar prejuízo aos objetivos propostos. Foram definidos para esse resultado alguns fundamentos que os membros do grupo consideram fundamentais para nortear as ações que devem ser implementadas. São eles: qualidade centrada no cliente, liderança, melhoria contínua, participação e envolvimento de todos, resposta rápida, prevenção de problemas, desenvolvimento de parcerias e orientação para resultados.

##### **4.7.1 Qualidade centrada no cliente**

A qualidade é julgada pelo cliente. Todas as características específicas de produtos e serviços que adicionam valor para o cliente, elevam sua satisfação e determinam sua preferência, devem se constituir no foco-chave do sistema de gestão da empresa. Valor, satisfação e preferência podem se influenciados por muitos fatores através das experiências

globais vividas pelos clientes na compra e no uso dos produtos e serviços. Esses fatores incluem o relacionamento da empresa com o cliente, que conduz à confiança, fidelidade e preferência. Neste enfoque, é fundamental a interação das empresas contratadas com os pontos de atendimento. Nas contratações efetuadas, o GIA enfatiza a necessidade de que as transportadoras centralizem suas ações com o objetivo de que os serviços sejam realizados com o propósito de atender totalmente as necessidades das agências dos bancos participantes, até sob o risco de que nas vistorias periódicas realizadas sua avaliação fique prejudicada.

É recomendável, também, que o sucesso na prestação dos serviços requeira mais do que a redução de erros e defeitos, mais do que o mero atendimento ou redução de reclamações, apesar de estes fatores já contribuírem significativamente para a percepção da qualidade pelos clientes e são, deste modo, parte importante da qualidade centrada no cliente.

Além disso, as empresas transportadoras e o próprio GIA devem estar conscientes de que o êxito obtido pela recuperação de erros e defeitos corrigindo-os, evitando sua repetição e compensando o cliente por eventuais falhas, é crucial para o perfeito relacionamento com os usuários.

#### **4.7.2 Liderança**

Os componentes do GIA procuram estabelecer e compartilhar a visão e a missão do Sistema, fixando diretrizes e criando a centralização constante no usuário.

O reforço dos valores e das expectativas requerem comprometimento e envolvimento pessoal. Os valores básicos e o comprometimento de cada membro do grupo precisam incluir áreas de responsabilidade pública e espírito comunitário. Todos os participantes do processo são incentivados a tomar parte na criação de estratégias, sistemas e métodos para alcançar a excelência e construir as capacitações necessárias para o atingimento dos objetivos. Durante as reuniões, é enaltecido o comprometimento em promover o desenvolvimento de toda a força de trabalho envolvida estimulando a participação e a criatividade de todos. Acredita-se que através do envolvimento pessoal, em atividades como planejamento, comunicação, análises críticas do desempenho do processo e reconhecimento dos resultados obtidos reforçam os valores e encoraja a liderança e a iniciativa do sistema como um todo.

### 4.7.3 Melhoria contínua

Segundo a visão do GIA, *melhoria contínua* refere-se tanto a *melhorias incrementais* como *melhorias revolucionárias*. Dentro deste norte, a focalização na melhoria deve fazer parte de todas as operações e de todos os setores envolvidos nos serviços. O enfoque em melhoria contínua precisa estar impregnado no modo de funcionamento do Sistema. Estar impregnado significa fazer parte do dia-a-dia de todos os envolvidos. O processo de melhoria contínua, segundo a visão do GIA, deve objetivar a eliminação dos problemas nas suas origens. Devem ser incentivadas então: idéias, dados e informações dos clientes, comparações com referenciais de excelência ou outras comparações de desempenho. Algumas técnicas começam a ser elaboradas para mensuração desses fatores, tais como: pesquisa de satisfação de clientes e estudos de aperfeiçoamento de processos com as ferramentas da qualidade (EAP).

### 4.7.4 Participação e desenvolvimento dos funcionários

O êxito do empreendimento na melhoria de seu desempenho depende cada vez mais das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho. O sucesso dos funcionários é cada vez mais dependente da existência de oportunidades significativas para aprender e praticar novas habilidades e utilizar a criatividade.

Assim, é tarefa do GIA verificar se as empresas contratadas estão investindo no desenvolvimento de seus funcionários por meio de educação, treinamento e oportunidades contínuas, visando o crescimento permanente de cada um e conseqüentemente a melhoria nos serviços prestados. São verificados, principalmente no transporte aéreo se a reciclagem dos pilotos é feita periodicamente. No transporte terrestre, tem-se notado que algumas empresas do setor já atingiram o ISO 9002.

Todos esses dados são amarrados a indicadores que refletem a satisfação e a retenção dos clientes e a produtividade. Através desse enfoque, a gestão de recursos humanos pode ser integrada e alinhada com o rumo dos negócios, usando processos de melhoria contínua para aperfeiçoar ainda mais a integração e o alinhamento.

#### **4.7.5 Resposta rápida**

O sucesso em mercados competitivos requer sem ciclos cada vez menores de introdução de novos produtos e serviços no mercado. Além disso, uma capacidade de resposta mais rápida e mais flexível no atendimento aos clientes constitui hoje o requisito mais crucial na gestão do negócio. Melhorias relevantes no tempo de resposta freqüentemente exige que as estruturas organizacionais e os processos de trabalho sejam simplificados. Para concretizar tal melhoria, o GIA tem-se empenhado em dispensar maior atenção à medição dos tempos de transporte em função das restrições existentes quanto à Câmara de Compensação de cheques ou outros papéis e os horários de processamento. Além disso, está sendo cobrado das empresas prestadoras de serviço, uma contínua melhoria nos controles e relatórios gerenciais, no sentido de proporcionar respostas rápidas às demandas de informações necessárias à agilização das rotinas.

Existe a consciência de que as melhorias nos tempos de resposta são, muitas vezes, acompanhadas de melhorias simultâneas em termos de estrutura organizacional, qualidade e produtividade. Por essa razão é benéfico considerar em conjunto os objetivos do tempo de resposta, qualidade e produtividade.

#### **4.7.6 Qualidade no projeto e prevenção de problemas**

A gestão do negócio deve dar maior ênfase à qualidade no projeto, isto é à prevenção de problemas de desperdício, mediante a adoção da qualidade nos produtos e serviços e nos processos pelos quais este são produzidos e fornecidos. A qualidade introduzida no projeto inclui a criação de processos e produtos robustos em termos de capacidade de tolerar falhas.

O GIA está atento a este fato quando da elaboração de projetos de melhoria de trajetos e roteiros, assim como quando da concepção de novos serviços ou aumento da frota transportadora. Este procedimento tem como enfoque produzir o máximo de benefícios globais em termos de melhorias e correções. Tais intervenções devem levar em conta, também, os fornecedores do Sistema.

#### **4.7.7 Desenvolvimento de parcerias**

Como já foi enfocado, as empresas devem procurar desenvolver parcerias internas e externas que melhor atendam à realização de suas metas globais. As parcerias internas podem incluir esquemas que promovam a cooperação entre a direção e os funcionários. As parcerias internas também envolvem a criação de uma rede de relacionamentos entre as partes para melhorar a flexibilidade e a prontidão da resposta.

Nesse sentido, o GIA procura considerar os requisitos-chave para o sucesso da parceria, prever meios de comunicação regular (reuniões, telefonemas, eventos sociais), enfoques para avaliação do progresso e meios para fazer face às evoluções conjunturais.

É fundamental ressaltar o incentivo que é dado pelo GIA para o desenvolvimento de parceria entre as empresas que prestam serviços para o Sistema. Desse modo, o desenrolar das tarefas flui normalmente sem atropelos para consecução dos objetivos traçados.

#### **4.7.8 Orientação para resultados**

Um sistema de desempenho empresarial precisa estar focalizado em resultados. Os resultados tem que ser orientados pelos interesses de todas as partes interessadas – clientes, empregados, acionistas, fornecedores e parceiros, a sociedade e a comunidade – e com eles harmonizados. Para atender a objetivos, algumas vezes conflitantes e sujeitos a modificações, é necessário que a estratégia aborde explicitamente os requisitos de todas as partes interessadas a fim de assegurar que as ações e os planos atendam as diferentes necessidades e evitem impactos adversos.

O GIA está iniciando projetos para utilização de uma composição balanceada de indicadores de desempenho de cada modalidade de transporte e cada tipo de sistema (estrutural, urbano) a fim de oferecer um meio eficaz para comunicar os requisitos, para monitorar o desempenho real e para dispor de forma ordenada o apoio para a melhoria dos resultados.

Atualmente, a gestão para resultados já implantada, o sistema de orçamento e o sistema de rateio, além de uma controladoria, são as ferramentas utilizadas no sentido de proporcionar o alcance pleno deste item.



## 5 ANÁLISE

Não obstante o pioneirismo do Sistema, pode-se dizer que, mesmo com o desconhecimento sobre alguns assuntos mais específicos sobre o tema “*logística*”, os membros do GIA puderam realizar um trabalho que deverá ser de grande valia para as organizações participantes, assim como a seus usuários internos.

Um fator importante foi a cooperação, um comportamento vital e essencial nas cadeias de abastecimento, já que nesse enfoque, as instituições envolvidas dependem umas das outras para a maximização do desempenho de suas funções de suporte.

Outro ponto que merece destaque foi a qualidade dos serviços para a satisfação dos clientes. Para isso, foi necessário mensurar bem os custos, devido a pressão constante das administrações e do ambiente. No caso de uma redução excessiva, o ponto de ruptura poderia afetar os serviços oferecidos à clientela. Interessante seria colocar uma forma de mensuração do desempenho dos serviços. Criação de mecanismos que refletissem a visão dos clientes e as avaliações resultantes comparadas com as feitas pelos mesmos.

Como limitação do trabalho, pode-se citar a exigüidade de tempo para um maior aprofundamento do tema tenha sido o fator mais preponderante para que este não tivesse o êxito de início esperado. De qualquer forma, como “ponta-pé” inicial, acredita-se que o trabalho alcançou seu objetivo.

Como limitadores que influenciaram no Sistema são elencados alguns tópicos que, salvo melhor juízo, foram fundamentais para análise do tema:

- Absenteísmo de alguns participantes;
- Falta de infra-estrutura em alguns aeroportos de Santa Catarina, tais como: balizamento noturno e equipamentos de terra (GPS);
- Má conservação das estradas estaduais e federais, cuja deteriorização e manutenção constantes elevam os custos pelos constantes estudos para criação de rotas alternativas e, às vezes, mais longas;
- Autonomia e tempestividade nas decisões, já que a maioria delas devem receber a homologação do Grupo Consultivo.

## 6 CONCLUSÃO

Acredita-se que os objetivos específicos a serem atingidos neste trabalho foram cumpridos na sua totalidade, apesar da impossibilidade de se realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema em virtude do reduzido espaço de tempo. Pode-se realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema proposto onde, apesar da superficialidade, as condições de comparação com a prática visualizada no processo foram satisfeitas. Os temas relativos ao orçamento e aos custos não foram totalmente esgotados, tendo em vista que algumas restrições de caráter confidencial foram impostas pelas organizações participantes.

Por outro lado, há de se ressaltar que a atividade de acompanhamento ao processo é viável a cada passo da implantação, onde as condições poderão ser amadurecidas e melhoradas. Inclusive, pretende-se efetuar esse acompanhamento, já que existe interesse em se continuar verificando a eficácia do trabalho a cada passo do processo.

Outro fator importante a ser considerado é que o tema pode ser aproveitado por novos estagiários, pois o campo de oportunidade para a aprendizagem é muito amplo. Cada tópico abordado pode ser mais aprofundado com pesquisas complementares proporcionando melhor visualização do assunto tratado.

Vale ressaltar que, com a implantação do novo Sistema de Pagamentos Brasileiros (SISPAG), haverá uma profunda modificação em todo o Sistema, pois as transformações no sistema de compensação do País provocarão acertos e mudanças nos sistemas de transportes específicos para tal fim. Já existem, inclusive, projetos para centralização da compensação em São Paulo. Caso isto aconteça realmente, rotas terão que ser alteradas, subcentralizadoras serão desativadas e novas serão criadas, entre outras mudanças. De qualquer forma, as “pontas” continuarão a atuar, a fim de gerar a rentabilidade para o contexto financeiro das regiões. Assim, as agências terão que ser municiadas com relatórios, materiais de expediente, equipamentos tecnológicos, entre outros bens. O sistema de transporte, apesar de alterado continuará, forçosamente, a funcionar. Então o GAD e o GIA estarão lá, prestando os serviços norteados por todos os fatores elencados, procurando sempre a melhor qualidade e a maior fidelidade de seus clientes.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBEL, Derek F.. **Administrando com dupla estratégia (Dominando o presente, conquistando o futuro)**. São Paulo: Pioneira, 1995.

BRIMSON, James A.. **Contabilidade por atividade: uma abordagem de custeio baseada em atividades**. Tradução: Antônio T. G. Carneiro. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

EAP – **Estudos e aperfeiçoamento de processos**. Rio de Janeiro: FINEP-VADE MECUM, 1994

FALCONI, Vicente Campos. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.

FLORENTINO, A. M.. **Custos: princípios, cálculos e contabilização**. 12. ed. Rio de Janeiro: Instituto de Documentação da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

GIRARDI, Dante. **A importância da terceirização nas organizações**. Artigo publicado na Revista de Ciências da Administração/Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1998.

ISHIKAWA, K.. **Principes généraux des cercles de qualité**. AFNOR-AFICIQ, 1981

JURAN, J. M.. **Juran na liderança pela qualidade**. Tradução de João Mário Csillag. São Paulo: Pioneira, 1993.

LEONE, George S. G. **Custos: Planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Custos: Um enfoque Administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter & ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças.** São Paulo: Beste Seller, 1996.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Tradução: Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## **8 ANEXOS**

## ANEXO 1

### SISTEMA COMPARTILHADO DE TRANSPORTE DE MALOTES

## ROTEIROS AÉREOS

ATUALIZADO EM: 27/05/2001

ROT	PRAÇA	TRANSPORTADORA	MALOTE IDA/VOLTA	DISTÂNCIA KM
1 →	<b>Fpolis/GERIE</b> Fpolis/Aeroporto H. Luz Chapecó/Aeroporto	<b>V.Weiss</b>	<b>06:00/20:50</b> 06:25/20:20 07:40/19:30	<b>000</b> 023* 411
2 →	<b>Fpolis/GERIE</b> Fpolis/Aeroporto Hercílio Luz Joaçaba /Aeroporto	<b>Santa Fé</b>	<b>06:10/19:30</b> 06:50/19:00 08:10/17:40	<b>000</b> 023* 298
3 →	<b>Fpolis/GERIE</b> Fpolis/Aeroporto Hercílio Luz Videira /Aeroporto	<b>Santa Fé</b>	<b>06:10/19:30</b> 06:50/19:00 08:00/17:40	<b>000</b> 023* 259

\*Terrestre, já incluído no custo total.

**OBSERVAÇÕES:** Transcrevemos abaixo item 7.i do regulamento do Sistema Compartilhado de Transportes de Malotes.  
“Nas subcentralizadoras os malotes serão entregues no local de expedição até 10 minutos antes do horário previsto do veículo transportador”.

**NOTA:** Os horários constantes da planilha referem-se à chegada e saída dos veículos transportadores.

ROAÉREOS.DOC

FONTE: GIA – Grupo de Implantação e Avaliação

## ANEXO 2

## SISTEMA COMPARTILHADO DE MALOTES

SUBCENTRALIZADORA: LAGES (SC) - TERRESTRE

## ENTREGA E RECOLHIMENTO

ATUALIZADO EM:01/05/2001

ROT	PRAÇA	QTDE. AGNS	RESP. MAL.	HORARIO EXP. EXTERNO	MALOTE IDA/VOLTA	DISTA. KM
<b>121</b>	<b>Lages / Weiss</b>	<b>05</b>	<b>001</b>	<b>11:00/16:00</b>	<b>08:40/18:20</b>	<b>000</b>
	Campo Belo do Sul	02	001	10:00/15:00	09:40/17:00	060
	Cerro Negro	01	756	10:00/15:00	10:50/16:30	080
	Anita Garibaldi	02	001	10:00/15:00	11:00/16:10	110
<b>122</b>	<b>Lages / Weiss</b>	<b>02</b>	<b>001</b>	<b>11:00/16:00</b>	<b>08:40/18:20</b>	<b>000</b>
	S. José do Cerrito	02	027	10:00/15:00	10:00/17:00	040
<b>123</b>	<b>Lages / Weiss</b>	<b>02</b>	<b>001</b>	<b>11:00/16:00</b>	<b>08:40/18:20</b>	<b>000</b>
	Otacílio Costa	02	027	10:00/15:00	10:00/17:00	050
<b>124</b>	<b>Lages / Weiss</b>	<b>16</b>	<b>001</b>	<b>11:00/16:00</b>	<b>08:40/18:25</b>	<b>000</b>
	Correia Pinto	02	027	10:00/15:00	09:10/17:40	029
	Ponte Alta	02	001	10:00/15:00	09:20/17:30	043
	Curitibanos	08	001	10:00/15:00	10:00/17:00	089
	Santa Cecília	03	001	10:00/15:00	10:40/16:15	157
<b>124-A</b>	<b>Santa Cecília</b>	<b>03</b>	<b>001</b>	<b>10:00/15:00</b>	<b>10:40/16:15</b>	<b>000</b>
	Timbó Grande	01	027	10:00/15:00	12:05/14:55	084
<b>125</b>	<b>Lages / Weiss</b>	<b>03</b>	<b>001</b>	<b>11:00/16:00</b>	<b>08:40/18:20</b>	<b>000</b>
	Urupema	02	027	10:00/15:00	10:00/17:00	050
	Rio Rufino	01	027		10:30/16:30	070
<b>126</b>	<b>Curitibanos/Weiss</b>	<b>-</b>	<b>001</b>	<b>10:00/15:00</b>	<b>06:15/20:45</b>	<b>000</b>
	Lages/Weiss	-	001	11:00/16:00	07:30/19:20	081
	Lages/BB Centro	13	001	11:00/16:00	08:40/18:15	000
	Lages/B.Coral - BB	05	001	11:00/16:00	08:45/18:20	000
	Lages/Weiss	05	001	11:00/16:00	08:40/18:20	086
	São Joaquim	04	001	10:00/15:00	10:15/16:55	159
	Bom Jardim da Serra	01	027	10:00/15:00	10:55/16:15	212
SUBTOTAL WEISS:						1.446
<b>128</b>	<b>Lages</b>	<b>46</b>	<b>001</b>	<b>10:00/15:00</b>	<b>08:35/18:30</b>	<b>000</b>
	Florianópolis	-	001	-	06:00/21:10	215
SUBTOTAL KEKA						430
TOTAL SUBCENTRALIZADORA LAGES						1.876

ROLAGES.DOC

FONTE: GIA - Grupo de Implantação e Avaliação

ANEXO 3

QUANTIDADE DE AGÊNCIAS POR BANCO PARTICIPANTE

Subcentra	Satélite 001	Meridional 008	Besc 027	Banespa 033	Banestado 038	Banrisul 041	CEF 104	Bandeir. 230	Boavista 231	Bradesco 237	BCidade 244	Rreal 275	BCN 291	BMG 318	BIC 320	Itaú 341	Sudamérís 347	Santander 353	B. Holanda 356	BMB 389	Finasa 392	HSBC 399	Unibanco 409	Safra 422	Ruralminas 453	BBoston 479	BBV 641	BCU 753	Bancoob 756	Total
CHA	34	3	50	0	1	1	11	0	0	11	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	1	0	37	158
CRI	24	3	37	1	0	2	13	0	0	12	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	5	1	0	0	0	1	0	6	111
JCB	7	1	18	0	0	0	3	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8	43
LAG	8	2	14	1	0	0	4	0	0	4	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	6	1	0	0	0	1	0	8	54
VID	5	2	9	0	0	0	3	0	0	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	4	32
JOI	16	2	17	1	1	1	10	1	1	15	1	2	1	0	0	4	1	0	1	1	1	4	2	1	1	0	1	1	2	89
RSL	12	1	25	0	0	0	2	0	0	5	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	6	56
FLN	53	7	67	2	2	2	30	2	1	31	0	5	2	1	1	11	4	1	2	2	3	24	7	1	0	1	5	0	12	279
Total	159	21	237	5	4	6	76	3	2	85	1	13	3	1	1	25	5	1	3	4	7	50	13	2	1	1	9	1	83	822

LEGENDA:

- CHA - Chapecó
- CRI - Criciúma
- JCB - Joaçaba
- LAG - Lages
- VID - Videira
- JOI - Joinville
- RSL - Rio do Sul
- FLN - Florianópolis

Fonte

GIA - Grupo de Implantação e Avaliação



## **ANEXO 4**

### **SISTEMA DE TRANSPORTE COMPARTILHADO DE MALOTES**

### **GIA FLORIANÓPOLIS – GRUPO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO**

Levantamento dos dias e horas de fechamento do aeroporto na praça de **FLORIANÓPOLIS (SC)**, período de JAN/2000 a DEZ/2000.

<b>DIA/MÊS</b>	<b>HORÁRIO</b>
06.08.96	00:00 às 01:15h
15.08.96	08:15 às 11:30h

FONTE: MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA - DIRETORIA DE ELETRÔNICA E PROTEÇÃO AO VÔO.

## ANEXO 5

### SISTEMA DE TRANSPORTE COMPATILHADO DE MALOTES

#### GIA FLORIANÓPOLIS – Grupo de Implantação e Avaliação

Levantamento dos Dias e Horas de fechamento do aeroporto na praça de JOINVILLE (SC), período de JAN/99 à NOV/99.

##### *JANEIRO/99*

##### *FEVEREIRO/99*

DIAS	HORÁRIOS	DIAS	HORÁRIOS
02	12:25 as 13:00	03	22:20 as 24:00
05	09:00 as 09:15	12	02:30 as 03:00
14	12:00 as 13:00	12	10:10 as 11:00
20	21:05 as 21:20	15	10:10 as 10:25
27	21:30 as 22:00	20	09:00 as 10:30
		26	23:40 as 24:00
		28	20:20 as 21:20
		29	08:30 as 10:10

##### *MARÇO/99*

##### *ABRIL/99*

DIAS	HORÁRIOS	DIAS	HORÁRIOS
03	15:00 as 17:00	03	08:30 as 11:00
03	18:25 as 19:00	13	01:45 as 02:00
04	10:00 as 11:00	13	09:05 as 10:05
04	11:30 as 13:00	14	09:00 as 09:25
04	16:00 as 17:30	14	10:20 as 11:00
11	08:00 as 12:00	15	08:30 as 12:20
12	08:30 as 09:00	23	08:30 as 10:00
13	08:30 as 10:05	23	11:23 as 13:00
14	08:30 as 10:25	24	09:00 as 09:30
18	01:00 as 02:00	25	08:30 as 12:10
20	21:23 as 22:00	26	12:20 as 13:00
22	15:01 as 15:35	28	13:30 as 16:00
24	09:00 as 11:00	28	17:10 as 18:00
27	03:25 as 04:00	28	18:15 as 23:00
29	02:08 as 03:00	29	16:00 as 17:00
29	13:20 as 14:00		

## ANEXO 5-A

### SISTEMA DE TRANSPORTE COMPARTILHADO DE MALOTES

#### GIA – GRUPO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO

Levantamento dos Dias e Horas de fechamento do aeroporto na praça de **JOINVILLE (SC)**, período de JAN/99 à NOV/99.

MAIO/99		JUNHO/99	
DIAS	HORÁRIOS	DIAS	HORÁRIOS
01	13:45 as 14:00	01	13:00 as 15:00
07	08:30 as 11:00	04	21:00 as 24:00
08	09:00 as 10:30	05	01:00 as 02:00
17	10:00 as 10:33	05	08:30 as 12:40
27	09:00 as 10:20	11	08:30 as 09:30
29	09:30 as 10:00	12	08:30 as 09:15
31	09:00 as 13:00	12	09:30 as 10:05
		13	08:30 as 11:00
		14	01:15 as 02:00
		14	08:30 as 11:00
		15	08:30 as 14:20
		18	19:30 as 22:35
		19	08:30 as 09:00
		19	10:00 as 11:00
		19	13:00 as 13:15
		19	15:37 as 23:00
		20	13:00 as 13:15
		20	21:00 as 24:00
		21	01:00 as 02:00
		23	14:00 as 14:38
		24	00:00 as 03:00
		26	10:50 as 11:00
		26	13:00 as 24:00

FONTE: MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA - DIRETORIA DE ELETRÔNICA E PROTEÇÃO AO VÔO.

## ANEXO 5-B

### SISTEMA DE TRANSPORTE COMPARTILHADO DE MALOTES

#### GIA – GRUPO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO

Levantamento dos Dias e Horas de fechamento do aeroporto na praça de JOINVILLE (SC), período de JAN/99 à NOV/99.

#### *JULHO/99*

#### *AGOSTO/99*

DIAS	HORÁRIOS	DIAS	HORÁRIOS
01	12:35 as 13:00	03	08:30 as 11:40
02	09:00 as 10:00	05	08:30 as 12:30
03	08:30 as 10:25	06	00:33 as 02:00
04	10:00 as 11:00	06	08:00 as 09:00
07	17:18 as 24:00	07	01:00 as 02:00
08	01:00 as 02:00	07	08:00 as 09:00
08	14:00 as 18:00	07	11:00 as 14:00
08	19:00 as 20:00	08	08:30 as 13:25
08	21:00 as 23:00	09	10:00 as 16:15
09	18:00 as 23:00	10	10:07 as 11:25
10	00:00 as 01:00	14	10:00 as 11:20
10	08:30 as 10:10	15	09:50 as 10:50
13	08:30 as 11:30	15	20:25 as 23:00
17	08:30 as 10:10	15	22:35 as 24:00
18	10:00 as 11:00	16	01:00 as 01:10
19	08:30 as 12:00	17	08:30 as 10:00
25	10:25 as 13:00	18	09:00 as 11:30
26	08:30 as 18:30	22	09:40 as 16:15
27	11:41 as 21:00	26	08:30 as 13:15
29	02:00 as 04:00	28	10:15 as 14:30
31	08:30 as 09:00	28	15:00 as 18:25
		28	21:20 as 22:28
		29	08:30 as 09:30
		29	10:00 as 23:00
		30	00:00 as 02:00
		30	08:30 as 15:00
		30	17:00 as 23:30
		31	01:00 as 02:00
		31	08:30 as 12:30

## **ANEXO 5-C**

### **SISTEMA DE TRANSPORTE COMPARTILHADO DE MALOTES**

#### **GIA – GRUPO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO**

Levantamento dos Dias e Horas de fechamento do aeroporto na praça de **JOINVILLE (SC)**, período de JAN/99 à NOV/99.

#### **SETEMBRO/99**

#### **OUTUBRO/99**

<b>DIAS</b>	<b>HORÁRIOS</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORÁRIOS</b>
03	10:00 as 13:00	02	09:00 as 12:30
03	16:35 as 17:00	03	11:20 as 13:30
03	17:10 as 18:00	03	14:00 as 15:00
08	11:30 as 13:00	04	08:30 as 09:25
14	01:30 as 02:00	05	08:30 as 10:00
14	03:00 as 04:00	05	10:30 as 12:25
14	09:25 as 12:00	11	10:00 as 10:28
16	08:00 as 12:25	13	12:00 as 12:22
25	10:00 as 10:10	13	14:00 as 16:00
25	16:00 as 16:25	16	07:30 as 10:00
25	22:00 as 24:00	21	11:15 as 14:00
26	00:08 as 02:00	21	15:00 as 19:00
26	09:00 as 23:00	21	20:00 as 20:20
27	00:00 as 01:30	22	11:05 as 12:15
27	10:00 as 10:25	23	07:30 as 09:45
30	08:30 as 10:05		

**OBS.: No mês de NOVEMBRO de 1999, fecharam os dias: 05, 15 e 20 em horários não informados.**

FONTE: MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA - DIRETORIA DE ELETRÔNICA E PROTEÇÃO AO VÔO.

GIA FLORIANÓPOLIS (SC)

GRUPO DE IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO

ANEXO 6

Integração aérea dos transportes de malotes em SC - viabilidade

	FLORIANÓPOLIS AEROPORTO HERCÍLIO LUZ	CHAPECÓ	CRICIUMA	JOINVILLE	CURITIBANOS
Pista Asfáltica	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Metragem	Aeroporto Internacional	1499x30	1491x30	1640x45	1000x30
Operação Noturna	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Opera Instrumento	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Distância aérea até Fpolis em Km	-	420	150	154	210
Tempo de Viagem em aeronave tipo Sêneca	-	90	30	30	60
Distância Aeroporto/CESEC (em KM)	23	9	7	13	5
Custo diário para transporte em aeronave tipo Sêneca R\$			836,90	870,61	
Pesagem de Malotes	Mínimo		450	460	
	Máximo		603	545	
Fechamento do aeroporto em virtude de mau tempo	anexo			anexo	
Percentual de volume em relação ao Estado %	40,91	11,05	12,27	22,33	13,44